



HAL
open science

Contribution méthodologique au changement organisationnel : facilitation par l'appropriation et l'accompagnement de l'Homme dans les projets. Application dans un grand groupe aéronautique.

Clément Perotti

► **To cite this version:**

Clément Perotti. Contribution méthodologique au changement organisationnel : facilitation par l'appropriation et l'accompagnement de l'Homme dans les projets. Application dans un grand groupe aéronautique.. Gestion et management. Institut National Polytechnique de Lorraine - INPL, 2011. Français. NNT : . tel-00657729

HAL Id: tel-00657729

<https://theses.hal.science/tel-00657729>

Submitted on 9 Jan 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Avertissement

Ce document est issu d'un travail de thèse validé par un jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur au même titre que sa version papier. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite entraîne une poursuite pénale.

Contact SCD INPL : scdinpl@inpl-nancy.fr

Liens

Code de la propriété intellectuelle. Articles L 122.4

Code de la propriété intellectuelle. Articles L 335.2 – L 335.10

http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE LORRAINE
ECOLE DOCTORALE RP2E
E.N.S.G.S.I – NANCY

THESE

*Présentée et soutenue publiquement le 12 décembre 2011 à l'ESTIA
Pour l'obtention du grade de*

DOCTEUR

Spécialité : Génie des systèmes industriels

par

Clément PEROTTI

Sujet :

**Contribution méthodologique au changement organisationnel : facilitation
par l'appropriation et l'accompagnement de l'Homme dans les projets.
Application dans un grand groupe aéronautique.**

Jury :

M. Emmanuel Caillaud, Professeur des Universités - LGeco de L'INSA Strasbourg	Président du jury
Mme. Julie Le Cardinal, Professeur des Universités - LGI de Centrale Paris	Rapporteuse
M. Abdelkhalak El Hami, Professeur des Universités - Département mécanique - INSA Rouen	Rapporteur
M. Jean Renaud, Professeur des Universités – Lgeco de l'INSA Strasbourg	Directeur de thèse
M. Benoit Roussel, Maître de conférences – ERPI de l'INPL	Co-directeur
Mme. Stéphanie Minel, Enseignante – Chercheure, LIPSI – ESTIA	Co-directrice
M. Eric Dalbiès, Directeur Général Adjoint de Turbomeca – Groupe Safran	Invité
M. Alain Raille, Responsable Accompagnement du Changement de Turbomeca - Groupe Safran	Invité

L'expérience, ce n'est pas ce qui arrive à quelqu'un, c'est ce que quelqu'un fait avec ce qui lui arrive.

Aldous Huxley

L'homme n'a plus qu'une idée : se changer les idées.

Frédéric Beigbeder

REMERCIEMENTS

A l'heure des dernières lignes, je tiens tout d'abord à remercier les membres du jury pour avoir accepté de lire et d'évaluer ce travail.

Je tiens à remercier Jean Renaud, Professeur des Universités à l'INSA de Strasbourg pour avoir accepté de diriger cette thèse, pour avoir su me faire prendre de la hauteur et me garder sur les bonnes pistes, d'une suggestion, d'un mot toujours bien choisi. Merci pour ta disponibilité même à des heures indues.

J'adresse tous mes remerciements à Benoit Roussel pour avoir codirigé cette thèse, pour avoir su me faire entendre les sourires qui accompagnaient chacune de tes remarques. Merci de ta patience dans la correction de tous mes travaux durant ces trois années. Merci enfin pour ton énergie contagieuse, qui me gonflait à bloc que ce soit par téléphone, sur un écran d'ordinateur, ou sur un transat sous le soleil tunisien !

Pour des raisons évidentes de place, je ne pourrais pas lister ici toutes les raisons qui me poussent à exprimer ma reconnaissance envers Stéphanie Minel : je lui réserverais cependant la phrase la plus longue de ce document, en ne retenant que sa volonté de m'aider à aller plus loin que ce qui me semblait possible, sa bienveillance éclairée dans les remarques positives comme dans les soufflantes, sa capacité à poser les questions qui donnent les réponses, son soutien amical dépassant largement son rôle de co-encadrante de thèse, son exemplarité au boulot lorsqu'il s'agit d'organiser et de réaliser (pas de thèse sans toi !), ses sourires, ses coups de pied au cul mérités, ses corrections, sa disponibilité même avec deux pyjamas à la maison, les voyages en train, les apéros, les Bassilours, les conseils de lecture, bref, MERCI à toi. (9 lignes, record à battre).

Je remercie chaleureusement Eric Dalbiès, François-Xavier Foubert, et toute l'équipe DDP de Turbomeca pour m'avoir accueilli, et pour avoir réuni les conditions optimales pour le déroulement de mon étude. J'ai beau me creuser la tête, je ne vois pas vraiment ce qui aurait pu mieux se passer ! Un grand merci à Patrick Tudury et à Alain Raillé pour avoir encadré mes travaux, avoir su ouvrir les bonnes portes pour cette thèse, et pour avoir guidé mon arrivée dans le monde de l'entreprise. Je garderais ces apprentissages précieusement avec moi. Merci à toi Nadine pour m'avoir rendu milles fois la vie facile.

Un grand merci à Lionel Lautier pour sa contribution à ces travaux, et pour les trois ans passés dans le même bureau. Merci pour ta bonne humeur, les discussions passionnées, tes avis et remarques. Tu auras su me faire rebondir d'idées en concepts, d'opportunités en suggestion, que ce soit lors d'un de nos nombreux trajets en voiture, ou autour d'un bon morceau de viande. Bonne chance pour tes projets !

Je tiens à remercier tous les membres de l'équipe IKASI de l'ESTIA-Recherche, car ils ont été durant toute la rédaction de cette thèse des collègues parfaits. Disponibles pour « parler sérieux », généreux dans l'échange de savoir, drôles dans les pauses, patients durant mes pétages de câbles récurrents

du vendredi, et encourageants à tous moments. Merci à Christophe, Jean-Michel, Mikele, Véro, Emilie, Marion, Aline, Iban, Jérémy, Elo, Audrey, Xavier.

Merci à toutes les personnes qui ont rendu cette aventure possible depuis Nancy. Merci à Patrick Truchot, pour les discussions passionnantes, tous les conseils et encouragements prodigués. Merci à Christine Fivet pour ses réponses à mes questions existentielles de thésard exilé. Merci à Wassem et Farah pour leur accueil chaleureux et leur générosité sans borne, et bon courage pour vos thèses !

Je tiens à remercier particulièrement William Ugarte, qui a su me supporter (dans tous les sens du terme) au boulot comme à la vie, et qui a été présent tout au long de ma thèse pour me donner les coups de main dont j'avais besoin. Malgré nos différents insolubles sur la bonne taille de planche, j'espère sincèrement avoir de multiples occasions dans le futur de bosser avec toi.

Une énorme pensée à mes amis de toujours, à mes amis du Pays Basque, à ceux des rochers et ceux des vagues. Il est simplement impensable d'imaginer ces trois années sans vous, sans ce que vous m'avez apporté lorsque j'éteignais l'écran de mon PC. Merci d'être vous-même, Thomas, Boris, Sylvain, Caille, Poulpy, Jérémy, Fred, les deux Sophies, Benny, Paul, les Camilles, Chacha, Clémence, les Marions, mon Vico, le Bruck... Impossible de tous vous citer, mais vous êtes tous dans mon cœur. Et une pensée spéciale à toi Steph, qui va t'embarquer dans une aventure qui sera couronnée de succès (aucun doute là-dessus !).

Flo et Arnaud, mes chers amis, vous méritez bien plus qu'une ligne. J'aurais heureusement le temps de m'étaler un peu plus sur ce sujet très bientôt, face à face.

Je dédicace les pages impaires de cette thèse à la H.B.F, qui est de loin mon bouquet d'endive préféré au monde. Merci d'exister à Choule (merci spécial pour la relecture !), Ben, Antho, Flora, Melon, Choupie, Marine, Yougle, Nico, Jane, Batman, Steph, Pascaline, Vaness, Jeremia, Audrey, Jérôme, Olivier, Regis, Vivianne, Emilie, et Jean-Guy.

Et à Julie tout particulièrement. Pour avoir su être là quand c'était dur, pour m'avoir redonné le sourire et pour l'inspiration.

Tout mon amour va à ma famille, mes oncles, tantes, cousins, cousines, petits cousins et cousines. Et à mon filleul chéri, Alexandre.

Je dédie enfin cette thèse et ces trois ans de ma vie à mes grands parents et à mes parents, car sans racines, nous ne sommes rien.

TABLE DES MATIERES

1	Contexte industriel et de recherche	18
1.1	SAFRAN : la méta-entreprise	18
1.1.1	SAFRAN - Turbomeca : motoriste aéronautique de dimension internationale	19
1.1.2	La « DDP » : le pilotage des orientations stratégiques de progrès.....	23
1.1.3	Synthèse de la présentation du contexte industriel.....	24
1.2	Contexte de recherche : une recherche-intervention cadrée par une convention CIFRE.....	24
1.3	Analyse du contexte industriel et formulation de la problématique industrielle	28
1.3.1	Turbomeca : quel type d'organisation ?.....	29
1.3.2	Turbomeca face au changement	32
1.3.3	Les 3 types de projets de Turbomeca.....	32
1.3.4	Les démarches d'accompagnement du changement de Turbomeca en 2008.....	35
1.4	Formalisation de la problématique industrielle :	38
2	Problématique scientifique	40
2.1	Le changement au temps industriel.....	40
2.1.1	Changement : définitions générales.....	40
2.1.2	Le changement organisationnel : la transformation de l'environnement de travail à un rythme soutenu.....	41
2.2	Accompagner le changement des individus	63
2.2.1	Les acteurs du changement : la clé pour la réussite des évolutions de l'organisation	64
2.2.2	L'Homme face au changement dans le travail : la résistance au changement	66
2.2.3	L'accompagnement des employés dans les phases de changement	70
2.3	L'appropriation : un enjeu central du changement organisationnel.....	74
2.4	Formalisation de la problématique scientifique	78
3	Hypothèses de résolution de la problématique scientifique	80
4	Expérimentations	83
4.1	moyens expérimentaux retenus	85
4.2	Système d'évaluation de l'évolution de l'accompagnement du changement	87
4.2.1	L'entretien semi-directif	89
4.2.2	Le questionnaire	89
4.2.3	L'analyse documentaire.....	90
4.2.4	L'observation participante.....	90
4.3	Protocole et résultats de la première hypothèse :	90
4.3.1	Conception de la méthode d'accompagnement du changement de Turbomeca.....	92
4.3.2	Intégration de la méthode d'accompagnement du changement	100
4.3.3	Aperçu de la méthode AC.....	104
4.3.4	Evaluation de la performance de la méthode AC.....	109
4.3.5	Conclusion de notre première hypothèse	131
4.4	Protocole et résultats de la conjecture.....	133
4.4.1	Création du service dédié à l'accompagnement du changement : la DDP/AC.....	135
4.4.2	Intégration et diffusion de la méthode AC dans l'organisation.....	138
4.4.3	Intégration de la structure dédiée à l'accompagnement du changement et mobilisation des acteurs concernés	153

4.5	Conclusion de notre conjecture.....	164
4.6	Conclusion des expérimentations.....	166
5	Apports et Perspectives.....	168
5.1	Les apports de recherche.....	168
5.2	Les apports industriels.....	170
5.3	Apports personnels.....	172
5.4	Les limites de notre étude.....	173
5.5	Perspective d'élargissement du champ d'expérimentation.....	174
5.6	Investigations autour de la notion d'environnement collaboratif dans le changement organisationnel.....	175

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 :	Gamme de propulseurs aéronautique du groupe Safran.....	18
Figure 2 :	implantation des sites de Turbomeca dans le monde.....	19
Figure 3 :	descriptif de la position de Turbomeca sur le marché de la motorisation d'hélicoptère.....	19
Figure 4 :	Gamme de turbines à gaz produites par Turbomeca.....	21
Figure 5 :	Représentation des processus de Turbomeca en 2010 (Source interne).....	22
Figure 6 :	représentation des processus de la DDP (document interne).....	23
Figure 7 :	Modèle de changement par recherche intervention (ESTIA-Recherche, 2011).....	25
Figure 8 :	Formalisation et contextualisation du changement dans la recherche intervention (adapté de David, 2000a).....	27
Figure 9 :	Présentation des 3 types de projets de Turbomeca.....	33
Figure 10 :	Phases du déroulement standard d'un projet D chez Turbomeca.....	34
Figure 11 :	Modèle issu de la théorie de l'activité (Engeström, 1999).....	36
Figure 12 :	Axes d'améliorations issus de l'analyse préliminaire de l'activité d'Accompagnement du changement.....	37
Figure 13 :	Les composantes d'une organisation (Livian, 2005).....	43
Figure 14 :	Exemples de configurations structurelles selon Mintzberg (1982) : structure fonctionnelle simple, divisionnelle et matricielle.....	44
Figure 15 :	Exemple de vision réseau.....	45
Figure 16 :	Le système organisationnel (Hatch, 2000).....	46
Figure 17 :	Augmentation de fréquence pour les changements d'orientations stratégiques par rapport au passé (ADESI, 2005).....	47
Figure 18 :	Le changement, une situation difficile à gérer (Franchisteguy, 2001).....	48
Figure 19 :	écarts entre changement initial et changement réalisé : part de l'émergence (Mintzberg & Waters, 1982).....	49
Figure 20 :	Apprentissage en simple et double boucle (Argyris & Schön, 1978).....	52
Figure 21 :	les couches organisationnelles (Zephir, 2009).....	58
Figure 22 :	Causes principales d'échec des changements organisationnels pour de grandes entreprises (Deloitte, 1998).....	68
Figure 23 :	Outils utilisés pour la gestion effective du changement dans les entreprises (ADESI, 2004).....	73
Figure 24 :	Appropriation du savoir théorique et du savoir pratique (Hardy & Landreville, 1992).....	75
Figure 25 :	Association entre savoir théorique et savoir pratique (Hardy & Landreville, 1992).....	76
Figure 26 :	processus d'appropriation d'un référentiel dans une organisation (Couleau-Dupont, 2010).....	76
Figure 27 :	Processus d'appropriation individuel (Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Millerant, 2003).....	76
Figure 28 :	Processus de gestion de connaissances (capitalisation et partage), adapté de (Nonaka & Takeuchi, 1995).....	77
Figure 29 :	vision du changement organisationnel sous l'angle de l'appropriation.....	80
Figure 30 :	Schéma de notre protocole expérimental.....	84
Figure 31 :	étapes de la mise en œuvre du protocole expérimental.....	85
Figure 32 :	Classification des théories et méthodologies de conception (Lahonde, 2010).....	92
Figure 33 :	Composantes majeures du changement (Guyon et.al, 2003).....	93
Figure 34 :	première représentation du type de méthode d'accompagnement du changement.....	95
Figure 35 :	Processus d'appropriation individuel selon Millerand (2003).....	97
Figure 36 :	Structure des projets de type « D » de Turbomeca.....	98
Figure 37 :	Structure des projets de type « I » (Lean-Sigma) de Turbomeca.....	98
Figure 38 :	Structure méthodologique proposée de l'accompagnement du changement.....	102
Figure 39 :	PCC : résumé des actions AC à réaliser dans une des phases d'un projet I.....	105

Figure 40 : PCC : plan de conduite du changement projet I	106
Figure 41 : Un outil de la méthode AC projet I : l'analyse d'impact du changement	106
Figure 42 : Vue d'ensemble de la méthode AC projet D	107
Figure 43 : Outil de diagnostic initial de la méthode AC projet D : la check list change.....	108
Figure 44 : Extrait du PCC type pour un projet D.....	108
Figure 45 : Résultats de l'enquête utilité/utilisation : toutes populations confondues	111
Figure 46 : Résultats de l'enquête utilité/utilisation (sans le plan de coaching et le plan de formation)	112
Figure 47 : Résultats de l'enquête utilité/utilisation : résultats par population.....	113
Figure 48 : Vue d'ensemble d'un panneau « Nos Idées » et modalités d'utilisation	115
Figure 49 : Schéma récapitulatif du projet Nos Idées.....	118
Figure 50 : Schéma récapitulatif du déploiement de Nos Idées en Angleterre	119
Figure 51 : Schéma récapitulatif du projet Chronos.....	121
Figure 52 : Schéma récapitulatif du projet Primsa	124
Figure 53 : Nombre d'évènements par jour (ramené à 1000 utilisateurs) pour les projets Chronos et Prisma.....	125
Figure 54 : Schéma récapitulatif du projet SafiRH.....	129
Figure 55 : Schéma des actions de mise en œuvre du protocole expérimental de notre conjecture	133
Figure 56 : Détail des trois dimensions de la capacité organisationnelle à changer (Soparnot, 2004)	134
Figure 57 : Objectifs du service AC en 2006 et 2010	137
Figure 58 : Exemple de résultats de perception de chefs de projets I sur l'accompagnement du changement, avant et après la journée de formation	143
Figure 59 : résultats de la question « dans quelle mesure la journée formation Accompagnement du changement vous aide à prendre en compte la dimension humaine dans la gestion de vos projet ? »	144
Figure 60 : document de présentation pour la journée de formation à l'AC, modifié au format de la présentation des autres journées de formation au Lean-Sigma	145
Figure 61 : extrait de la présentation pour la formation AC ; exemple de cas d'étude « fil rouge »	146
Figure 62 : extrait du Tableau de bord AC : zone dédiée au suivi mensuel des projets	152
Figure 63 : extrait de la présentation portant sur les obligations des entreprises en terme de dialogue social.....	157
Figure 64 : processus de déroulement du point de coordination DDP/DRH	158
Figure 65 : document de suivi du plan d'action issu du point de coordination DDDP/DRH	159
Figure 66 : tableau récapitulatif des outils d'accompagnement des individus dans le cadre des projets D de Turbomeca. .	160
Figure 67 : extrait de la présentation de la réunion de coordination DDP/DRH de mai 2010.....	161
Figure 68 : extrait de la présentation de proposition de processus de dialogue social à la direction générale de Turbomeca	161
Figure 69 : Processus de dialogue social type pour un projet D.....	162
Figure 70 : trames de présentation type pour un projet D.....	163
Figure 71 : Modèle de changement par recherche intervention (ESTIA-Recherche, 2011)	171
Figure 76: Les cadrans du changement (Autissier & Moutot, 2003)	199

INDEX DES TABLEAUX

Tableau 1 : Résumé des trois paradigmes principaux de recherche, et positionnement de nos travaux (Gillier, 2010 adapté de Perret & Seville, 2003 et Giordano, 2003).....	28
Tableau 2: Comparaison des activités projets et opérationnelles (Declerck et.al. 1983).....	32
Tableau 3: Les théories sur le fonctionnement des organisations (Cabin, 2005).....	42
Tableau 4 : Les théories sur l'individu dans l'organisation (Cabin, 2005).....	43
Tableau 5 : Stratégies de changements prescrites et émergentes (adapté de Giordano, 1995).....	48
Tableau 6 : typologie des changements (Johnson & Scholes, 2000).....	51
Tableau 7 : Compatibilité des méthodes de changement et des types de structure des organisations (Siebenborn, 2005)...	55
Tableau 8 : Les composantes de la capacité des organisations à changer (Soparnot 2004).....	56
Tableau 9 : analyse comparative des méthodes de changement (Siebenborn, 2005).....	57
Tableau 10 : Avantages et inconvénients des différentes structures projets (Kerri-Gati, 2009, d'après Smith & Reinertsen, 1998).....	62
Tableau 11: Comparaison des rôles dans le changement (Stummer & Zuchi, 2010).....	65
Tableau 12 : classification des modèles de changements (Zephir, 2009).....	71
Tableau 13 : Synthèse sur les besoins spécifiques d'aide à la décision (ADESI, 2004).....	72
Tableau 14 : Approches et modes d'évaluation du changement (Pichault, 2004).....	88
Tableau 15 : Synthèse comparative des démarches type d'accompagnement du changement selon Autissier & Moutot (2003).....	94
Tableau 16 : Partage des responsabilités dans la méthode AC.....	103
Tableau 17 : Résultats des entretiens semi-directifs de comparaison des impacts pressentis d'introduction d'une démarche d'innovation participative.....	116
Tableau 18 : Adhésion des personnels à la démarche <i>Nos Idées</i> : comparatif France et Angleterre.....	119
Tableau 19 : résultats de l'enquête de retour d'expérience pour les projets Chronos et SafiRH volet EI.....	130
Tableau 20 : déroulement de la journée de formation à la méthode AC projets I.....	141
Tableau 21 : évolution du nombre de projets suivis par la DDP/AC.....	148
Tableau 22 : évolution du pourcentage de projets en cours avec check-lists change réalisées.....	149
Tableau 23 : évolution du pourcentage de PCC lancés par rapport aux besoins identifiés.....	151

GLOSSAIRE / DEFINITIONS

Accompagnement du changement : « *a highly complex process that must take into account how people respond psychologically when asked to make major changes at work* » (HSR&D, 2000).

Acteur : Dans le sens de Crozier, l'acteur est un individu qui a un comportement stratégique qu'on va comprendre à partir des jeux de relations dans lesquelles il est impliqué. Dans notre cas, ces relations s'expriment dans une organisation.

Appropriation : période qui sépare deux phases caractérisées par la stabilité des routines. Le processus d'appropriation se terminant par l'incorporation de la nouveauté dans une routine stabilisée (Houze, 2001).

Changement émergent : Le changement émergent est inattendu, et semble apparaître spontanément (Starbuck, 1983 ; Stacey, 1993 ; Thiétart et al. 1993). Tout changement organisationnel prescrit comportera une part émergente.

Changement organisationnel : *“the systematic approach and application of knowledge, tools and resources to deal with change”* (SFHRM, Nd.).

Changement prescrit : Le changement prescrit a été sciemment planifié, il est délibéré, et c'est le produit de raisonnement et d'actions (Beckhard, 1975 ; Tessier et al. 1993). Changement volontaire, planifié, préparé. Indépendamment de la qualité de cette préparation, le changement prescrit provoquera l'émergence de certains changements imprévus.

Communauté de pratique : « *groupe de personnes ayant en commun un domaine d'expertise ou une pratique professionnelle, et qui se rencontrent pour échanger, partager et apprendre les uns des autres, face-à-face ou virtuellement* » (Tremblay, 2005). Dans notre cas, la pratique professionnelle est ce que les personnes ont en commun.

Complexité : D'après Morin (1977), la complexité n'est pas la complication, qui peut se réduire en un ensemble de règles de bases et d'éléments simples. La complexité est une composante fondamentale, elle est « à la base ». Qualifier quelque chose de complexe, c'est avouer que l'on est embarrassé pour le définir de façon simple, de le nommer de façon claire, et de mettre de l'ordre dans les idées qu'il amène.

DDP : Direction des Démarches de Progrès

DRH : Direction des Ressources Humaines

Gestion du changement : « *processus qui assiste les individus et les organisations dans le passage d'une ancienne manière de faire les choses à une nouvelle manière* » (Kuhn & Giuse, 2001).

Management de projet : Le management de projet combine, la gestion de projet dans sa fonction « caisse à outils » et la fonction de direction de projet en charge de la définition des objectifs (coûts,

délais, spécifications, techniques), des actions politiques, des aspects financiers, de l'organisation du projet, etc. (Garel 2003).

Middle up-down management : gestion du changement par l'encadrement intermédiaire (l'encadrement intermédiaire représente la ligne hiérarchique définie par Mintzberg (1982) à savoir « *la chaîne de cadres investis de l'autorité formelle reliant le sommet stratégique à la base opérationnelle et chargés notamment de la supervision directe des opérateurs* »).

Organisation : « *association régie ou non par des institutions, qui se propose des buts déterminés* » Grand Robert (2001). Une organisation se doit d'être durable, et également de présenter une division des tâches, et des règles de fonctionnement (Cabin, 2005).

Projet : « *processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que les contraintes de temps, de coûts et de ressources* » (ISO 10006, 2002)

Système organisationnel complexe : Description systémique d'une organisation. Méléze (1979) différencie l'approche systémique des autres approches « *en ce qu'elle donne de l'entreprise ou du service public une représentation plus globale ou plus réaliste : un organisme complexe, siège de multiples interactions, ouvert sur de nombreux environnements mouvants. L'organisation présente des niveaux de fonctionnement qui sont également des niveaux de langage entre lesquels les échanges d'information transfèrent d'une manière complexe des significations et du bruit* ».

Utilisateur : Dans nos travaux, individu qui utilise une solution projet.

INTRODUCTION GENERALE

Nos travaux de recherche s'inscrivent dans le cadre des sciences du génie industriel ¹ et s'intéressent aux problématiques de gestion des aspects humains du changement organisationnel dans le cadre de projets. Notre contribution concerne la mise en place de structures organisationnelles pérennes, et la conception, l'intégration, et la diffusion de méthodes d'accompagnement des individus.

Nos travaux de thèse se sont déroulés dans le cadre d'une convention CIFRE², au sein de Turbomeca, entreprise faisant partie du groupe SAFRAN. Notre intervention s'est située au niveau du Département des Démarches de Progrès (DDP). Les laboratoires de recherche dans lesquels se sont déroulés nos travaux sont ESTIA-Recherche, et plus spécifiquement l'équipe IKASI³ du laboratoire ESTIA-Recherche⁴ et le laboratoire ERPI⁵ de l'ENSGSI⁶.

Dans les dernières décennies, le développement technique et technologique, l'intensification des échanges de biens et de services dans et entre les pays, ainsi que l'accroissement exponentiel de la diffusion de l'information en temps réel (par internet notamment), a autant augmenté la complexité de l'environnement des entreprises que leur dynamique d'évolution. Dans une ère où les grandes organisations étendent leurs limites au-delà des frontières géographiques, la prise en compte permanente des mouvements de ces environnements composites, unique pour chaque entreprise,

¹ L'institute of Industrial Engineers (I.E.E) propose la définition suivante : le génie industriel concerne la conception, l'amélioration et l'installation de systèmes intégrés mettant en jeu des hommes, des matériaux, des équipements et de l'énergie. Il s'appuie tant sur les connaissances spécialisées et les aptitudes dans le domaine des mathématiques, de la physique et des sciences sociales que sur les principes et les méthodes des sciences de l'ingénieur, ceci pour spécifier, prédire et évaluer le résultat de ce type de système (Gousty, 1998 repris par Minel, 2003).

² Depuis près de 30 ans, le dispositif CIFRE - Conventions Industrielles de Formation par la REcherche - subventionne toute entreprise de droit français qui embauche un doctorant pour le placer au cœur d'une collaboration de recherche avec un laboratoire public. Les travaux aboutiront à la soutenance d'une thèse en trois ans. Les CIFRE sont intégralement financées par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche qui en a confié la mise en œuvre à l'ANRT.

Site de l'ANRT : http://www.anrt.asso.fr/fr/espace_cifre/accueil.jsp

³ Innovation Konnaissance Accompagnement Système Ingénierie

⁴ De l'Ecole Supérieure des Technologies Industrielles Avancées

⁵ Équipe de Recherche sur les Processus Innovatifs

⁶ Ecole Nationale Supérieure du Génie des Systèmes Industriels, de l'Institut National Polytechnique Lorain

est devenu un enjeu central. Plus qu'une question de performance, dans des marchés hautement compétitifs, il s'agit d'une question de survie pour ces organisations. A notre époque, c'est en changeant que les entreprises s'adaptent à la réalité d'un environnement évolutif, et améliorent leur performance.

La plupart des grandes entreprises ont tenu compte de ces transformations et ont adapté en conséquence leur comportement en se mettant en capacité de gérer en permanence le changement, et en faisant en sorte qu'il leur soit profitable, ce qui n'est jamais acquis d'avance. Le changement comporte en effet systématiquement une part d'aléas et de risques, même lorsqu'il est soigneusement planifié, et il provoque des résistances chez les employés qui sont les cerveaux, le sang et les muscles de toute organisation. Cette profonde transformation est bien souvent passée par une bascule d'un mode de gestion majoritairement bureaucratique vers un fonctionnement par projet. Cette manière de produire le changement et de le guider permet de poser, en fonction de la tâche à accomplir, des objectifs désirés, des contraintes à prendre en compte, et un cadre au changement.

Les entreprises ont ensuite recherché à améliorer leur manière de changer, pour maximiser leurs succès : une durée et un coût minimum, l'atteinte des objectifs fixés en terme de solution au problème initial, et une mise à profit rapide et complète par son utilisation par les employés. La prise en compte des employés dans le changement s'est avérée bien souvent problématique, et il représente encore de nos jours la cause principale d'échec des projets. En effet, trouver la solution à un problème technico-organisationnel est une chose, mais s'assurer que cette solution sera acceptée et utilisée par les Hommes de l'entreprise relève d'une logique tout autre, qui est profondément complexe à réaliser.

Pour pallier au problème posé par les résistances individuelles lors de changement organisationnel, de grands cabinets de consulting, s'appuyant sur des études menées dans différentes sections scientifiques (sciences sociales, génie industriel, psychologie) ont développé des approches, méthodes et outils pour « conduire le changement ». Un terme mécaniste auquel nous n'adhérons pas, et auquel nous préférons « accompagner » le changement. Le but ici étant principalement de permettre aux personnes en charge du changement de prendre en compte ce dont les utilisateurs de ce changement ont besoin pour faire évoluer leurs pratiques, et de structurer la mise en œuvre des actions répondant à ces besoins. Le changement dans le monde du travail étant fréquemment associé à un évènement difficile pour les individus qu'il touche, une intervention de l'entreprise envers ses employés (faire comprendre quoi, comment et pourquoi changer, donner les moyens d'acquérir les nouvelles compétences requises) est bien sûr nécessaire, mais pas suffisante : il est primordial d'apporter une réponse « humaine » à ces actions, d'instaurer un dialogue et une écoute entre les pilotes et les passagers du changement. C'est pourquoi le terme « accompagner » nous semble adéquat : il introduit et sous-tend la notion d'aide, et rassure dans une phase qui n'est ni facile, ni choisie par l'employé.

La Direction des Démarches de Progrès de Turbomeca est en charge des démarches d'amélioration continue de l'entreprise. Ces démarches couvrent les modalités de gestion de projet, la gestion

financière, la communication, l'innovation participative, la représentation et la gestion des activités par processus, ainsi que le déploiement de la démarche Lean-Sigma. Les membres de l'équipe DDP interviennent de la sélection des méthodes à utiliser (ou à l'adaptation de méthodes existantes au contexte de Turbomeca) jusqu'à leur déploiement, à la formation et au tutorat des employés. Le succès de leur intervention s'évalue dans l'application de ces méthodes par les individus concernés, et la transformation des pratiques jusqu'à l'obtention d'un standard *de facto*, partagé entre tous les acteurs. Le démarrage de notre étude en 2008 correspond à l'intégration d'une équipe de 3 personnes (dont je faisais partie) à la DDP et à la création du « pôle Accompagnement du Changement ». A ce stade, l'accompagnement du changement devenait ainsi une démarche de progrès pour l'entreprise.

Avant le lancement de notre intervention, une personne en charge de l'accompagnement du changement a fait partie de la DDP durant 3 ans (2004-2007), mais son rôle s'était limité à relayer des données en provenance du groupe SAFRAN, et à organiser des formations réalisées par un organisme extérieur. Lors de la prise de fonction de l'équipe DDP/AC, l'accompagnement réalisé dans les projets était extrêmement variable, et globalement insuffisant (comme l'a montré certaines évolutions très difficiles, voire dans certains cas l'échec de certaines actions intentées dans le cadre de projets). A ce stade, nous avons jugé nécessaire de structurer l'activité de la DDP/AC afin de définir un mode de fonctionnement permettant d'accompagner tous les employés impactés par les (nombreux) changements organisationnels de Turbomeca.

La première étape a consisté au développement puis à la diffusion auprès des chefs de projet d'une méthode permettant d'améliorer l'accompagnement des employés lors des phases de changement de l'entreprise. En nous basant sur une analyse des outils existants dans et hors de l'entreprise et sur nos recherches bibliographiques, nous avons élaboré une méthode d'Accompagnement du Changement structurée, basée sur les modalités de gestion de projet de Turbomeca, et adaptée à ses utilisateurs cibles. Cette méthode, basée sur un ensemble de documents électroniques, fournissait un cadre d'analyse et de questionnement pour assister les chefs de projets à l'élaboration de plans d'accompagnement du changement. La stratégie adoptée par chaque projet était basée sur quatre leviers communs, actionnés à différents niveaux et à différents moments du projet en fonction du contexte, du type de changement, et de la perception des individus vis-à-vis de ce changement.

Cette méthode a été déployée au travers de formations et d'actions de tutorat auprès de tous les chefs de projets de Turbomeca. Ce faisant, il nous est apparu non seulement que l'équipe DDP/AC ne disposait d'aucun moyen de vérifier la bonne utilisation et les bons résultats de la méthode Accompagnement du Changement, mais également qu'il n'existait dans l'entreprise aucun document référençant les différents projets en cours ou terminés. Un outil à destination de l'équipe DDP/AC a donc été développé afin de l'aider dans la gestion de son activité, en ce qui concerne le déploiement de la démarche et le suivi de l'accompagnement réalisé dans le cadre des projets.

Ce tableau de bord Accompagnement du Changement a constitué le vecteur de partage d'informations pour l'étape suivante de notre intervention, à savoir la structuration d'une coopération entre l'équipe DDP/AC et des équipes de la direction des ressources humaines de

l'entreprise. En effet, ce document s'est avéré être un support approprié pour partager les informations obtenues au travers des interactions entre les équipes et chefs de projets et les structures organisationnelles dont le rôle est de les assister.

Nos résultats démontrent que ces actions ont permis une amélioration de l'accompagnement du changement du point de vue des chefs de projets comme pour les populations impactées par les projets. Une amélioration est mesurable dans la réponse aux attentes des individus sur ce que les projets doivent fournir comme accompagnement, ainsi que sur la durée moindre d'appropriation de la nouveauté.

La logique de mise en place d'une équipe pérenne d'accompagnement du changement, ainsi que la structure et le contenu de la méthode Accompagnement du Changement que nous proposons permettent d'améliorer l'accompagnement des individus dans le cadre du changement organisationnel de l'entreprise dans laquelle s'inscrivent nos travaux.

Nous allons maintenant présenter la structuration de ce document et esquisser le contenu de chacune de ses parties.

Dans le **premier chapitre**, nous présenterons le contexte industriel et scientifique de nos travaux. Nous présenterons en premier lieu le groupe SAFRAN, groupe international de haute technologie, qui regroupe des entreprises dans les secteurs aéronautiques, défenses et sécurité. Nous présenterons ensuite Turbomeca, qui est membre de la branche aéronautique de ce groupe, et qui est leader mondial sur le secteur de la motorisation d'hélicoptères de moyenne puissance. Nous détaillerons l'organisation de l'entreprise, avant de décrire le département ayant accueilli nos travaux : la Direction des Démarches de Progrès (DDP). Avant de venir à la présentation des thématiques clés dans notre problème industriel, nous décrirons le contexte de recherche de nos travaux. Nous poursuivrons par une description détaillée du type d'organisation qu'est Turbomeca : nous montrerons que cette organisation est complexe, qu'elle comporte des dimensions formelles et informelles, et que ces deux dimensions ont une influence sur la manière dont l'entreprise évolue. Nous proposerons à la fin de cette partie un bilan de notre analyse, qui nous a conduit à formaliser notre problématique industrielle : **Comment améliorer l'accompagnement des acteurs dans les phases de changement de l'entreprise ?**

Dans le **second chapitre**, nous aborderons les éléments de littérature relatifs à notre problématique industrielle, afin d'aboutir à la formalisation de notre problématique scientifique. Pour aborder le cœur de notre étude, à savoir la place des Hommes dans le changement organisationnel, nous débuterons cette partie par une introduction générale sur le changement, suivie immédiatement de notre vision sur les organisations. Nous ébaucherons ici une vision où l'organisation est un système complexe, ayant une composante formelle, modélisable (et souvent modélisée), ainsi qu'une composante informelle et centrale issue du jeu des acteurs en son sein. En effet, nous verrons qu'une organisation est davantage définie par les Hommes qui la composent, qui pensent sa structure, qui interagissent dans la réalisation des tâches nécessaires à son fonctionnement normal, et qui mettent en œuvre les transformations nécessaires à sa survie, que par les

représentations souvent réductrices que l'on peut faire de son fonctionnement. Nous verrons qu'il est important de garder à l'esprit que ces deux dimensions cohabitent, et doivent être prises en compte dans les décisions relatives à la gestion de l'entreprise, dont la gestion du changement. Nous poursuivrons par une analyse de la littérature en ce qui concerne le changement organisationnel. Parmi les visions données, nous retiendrons principalement que le changement organisationnel est systématiquement émergent, même lorsqu'il est soigneusement planifié ; nous faisons ici le parallèle avec la dimension informelle des organisations. Nous considérons que ce dernier point est particulièrement important pour la gestion du changement organisationnel : elle doit prendre en compte aussi bien les dimensions formelles et informelles (donc humaines) des organisations, et permettre de répondre aux phénomènes émergents au fur et à mesure de l'avancée du changement. Nous traiterons ensuite de la gestion du changement par projet, car ce mode de gestion est de plus en plus utilisé par les organisations modernes. Nous apporterons les éléments permettant de considérer les projets comme le moyen de mener à bien le changement le plus répandu de nos jours dans les grandes entreprises pour mener à bien un changement. Nous verrons que tous les groupes hiérarchiques des entreprises se retrouvent mobilisés dans les changements gérés par projet, mais que bien souvent, la logique de gestion appliquée ne permet pas la prise en compte de la dimension humaine du changement, qui est pourtant éminemment importante. Nous discuterons donc ensuite de la question de l'Homme dans les phases de gestion du changement : ses réactions, son rôle prépondérant, les enjeux de son implication et de son adhésion au changement, et enfin des moyens existants pour accompagner les individus dans le cadre de changements organisationnels. Nous verrons que le management de projet, incluant les dimensions de gestion et de direction, sont fortement influencés par les personnels impactés par ces projets. Nous verrons qu'il existe différents types de méthodes d'accompagnement du changement, mais que peu d'entre elles sont réellement centrées sur les individus et industriellement viables. Nous terminerons cette partie en abordant l'appropriation, car nous considérons que ce phénomène est prépondérant dans le changement organisationnel, autant du point de vue de l'entreprise qui gagne à ce que les nouveaux systèmes soit appropriés rapidement par les employés, que pour les employés qui ne subissent plus les évolutions de l'entreprise, mais se voient proposer les éléments nécessaires à la bonne compréhension et au bon apprentissage de la nouveauté. Nous formalisons enfin notre problématique scientifique : **Comment détecter et intégrer à la gestion du changement organisationnel ses impacts sur les individus afin de favoriser son appropriation auprès des utilisateurs ?**

Dans le **troisième chapitre** de ce document, nous formulerons une hypothèse et une conjecture de résolution de la problématique. Compte tenu des champs investigués, notre première hypothèse propose d'instrumenter l'accompagnement du changement dans le cadre des projets par la conception et la diffusion d'une méthode d'accompagnement du changement innovante. Nous formulons notre première hypothèse : **L'amélioration de l'accompagnement des acteurs de l'entreprise dans les phases de changement passe par le développement et l'intégration aux activités existantes d'une méthode d'accompagnement du changement.** Notre conjecture porte sur la mise en place d'une structure organisationnelle pérenne, dont l'activité porte sur la dimension humaine du changement organisationnel. Nous la formulons comme il suit : **La mise en place d'une**

structure organisationnelle dédiée à l'accompagnement du changement et intégrée au fonctionnement de l'entreprise permet d'améliorer la capacité organisationnelle à changer de l'entreprise.

Notre **quatrième chapitre** porte sur nos expérimentations. Nous présentons ici le protocole expérimental que nous avons mis en place pour tester nos hypothèses de recherche, ainsi que les résultats de nos expérimentations. Afin de valider notre première hypothèse, nous proposons un cheminement en trois étapes dont la première est la conception d'un outil méthodologique, la seconde l'intégration de cette méthode aux pratiques projets, et la troisième l'évaluation de la performance de cette méthode. Pour cela, nous avons réalisé différentes enquêtes statistiques, que nous complétons par des études de cas sur des projets ayant utilisés ou pas cette méthode AC. Nous passerons ensuite à notre conjecture, pour laquelle nous proposons un protocole en trois étapes : la création du service dédié à l'accompagnement du changement, la définition et l'intégration de la méthode AC aux pratiques organisationnelles via des formations et du tutorat à chefs de projets, et l'intégration de la structure DDP/AC à l'organisation par la mobilisation des acteurs concernés par le changement. Nous avons trouvé ici des éléments de réponse dans l'analyse de plusieurs centaines de documents produits dans le cadre des activités de la DDP/AC, et par les entités avec qui elle a coopéré.

Nous pourrions à ce niveau démontrer **les apports de nos travaux de recherche**. Nous présenterons en quoi notre intervention a permis de répondre au problème industriel et scientifique, et quelles nouvelles pistes nous proposons pour favoriser l'appropriation du changement organisationnel, et l'accompagnement du changement individuel qu'il requiert. Du point de vue industriel, nous avons participé à la création d'une structure spécifique, qui a, par rapport au contexte de l'entreprise, développé une méthode cohérente avec les modalités de gestion du changement, et les types d'acteurs impliqués dans la gestion du changement. Nous proposons ensuite une stratégie de diffusion et d'intégration de cette structure et de cette méthode dans l'organisation, et avons démontré que, ce faisant, nous avons amélioré l'accompagnement des acteurs dans les phases de changement organisationnel. Du point de vue scientifique, nous avons démontré que l'emploi d'une méthode structurée d'une part sur les phases d'appropriation individuelle, et sur le déroulement du changement organisationnel d'autre part, permettait de détecter et de prendre en compte les aspects humains du changement organisationnel dans sa gestion.

Dans une **cinquième partie**, nous concluons par un bilan de notre intervention et des résultats que nous avons obtenus. Nous présenterons les limites de notre étude, et proposerons des perspectives sur le travail que nous avons mené durant les trois ans de notre intervention. Nous proposerons l'élargissement de notre démarche sur d'autres domaines que l'aéronautique et les grandes entreprises.

1 CONTEXTE INDUSTRIEL ET DE RECHERCHE

1.1 SAFRAN : LA META-ENTREPRISE

Safran est un groupe international de haute technologie regroupant 19 entreprises dans 3 domaines d'activités : l'aéronautique, la défense, et la sécurité. Avec 55 000 employés et 10,7 milliards de chiffre d'affaires, le groupe Safran est leader mondial dans de nombreux secteurs de ses domaines d'activités. Membre de sa branche aéronautique, Turbomeca s'inscrit dans la gamme de propulseur la plus étendue proposée par un groupe aéronautique (figure 1).

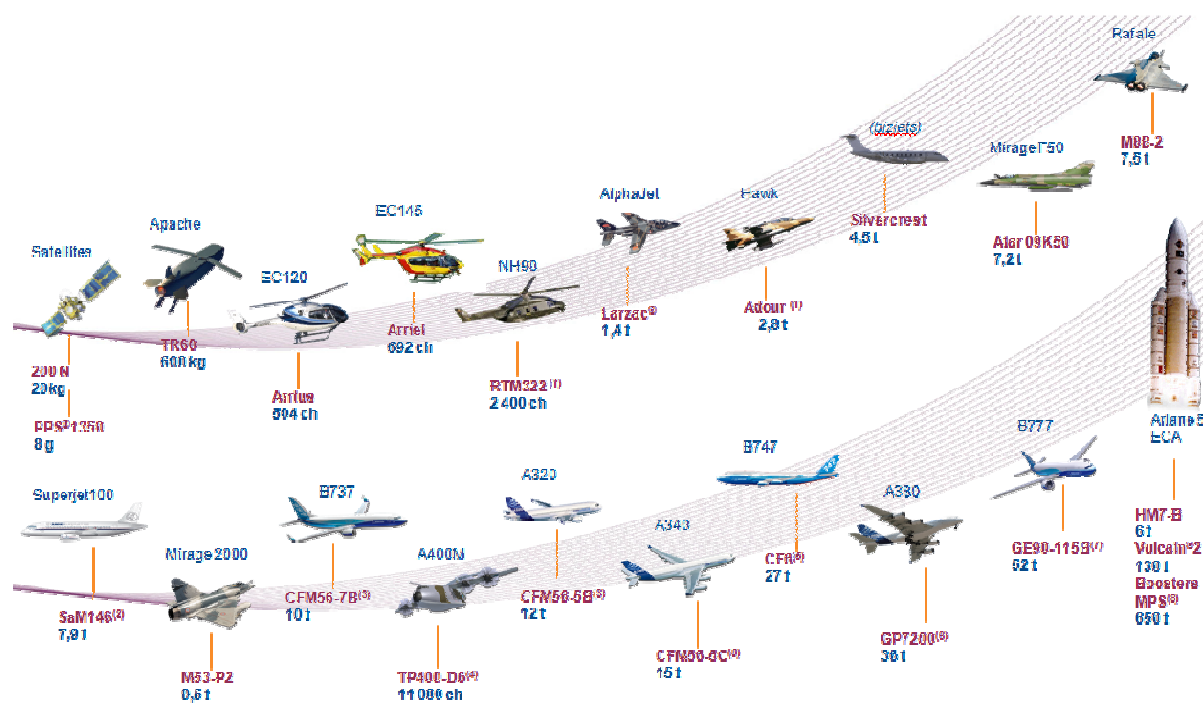


Figure 1 : Gamme de propulseurs aéronautiques du groupe Safran

Le groupe Safran a été créé en 2005 lors de la fusion de Sagem et Snecma, deux acteurs de haute technologie. Il est possible de se représenter l'action du groupe Safran vers les entreprises qu'il regroupe selon la logique suivante : les différentes entreprises sont les structures de production du groupe, certaines structures de Safran mettent à disposition les ressources communes nécessaires à leur fonctionnement (fonctions d'achat, de gestion de la paie des employés, formations, par exemple), et d'autres sont des processus de management, s'assurant de donner les orientations stratégiques à l'ensemble des entreprises. Une notion importante ici est l'aspect obligatoire de cette structuration. Les entreprises du groupe doivent adapter leur structure interne pour respecter les consignes émanant des entités de management du groupe et pour faire réaliser les activités de support par les structures groupes dédiées à ces activités. Notons également que le nom des entreprises du groupe sont désormais systématiquement accolés au nom « Safran » (Safran-Turbomeca, et non plus Turbomeca groupe Safran).

1.1.1 SAFRAN - TURBOMECA : MOTORISTE AERONAUTIQUE DE DIMENSION INTERNATIONALE

Turbomeca est un motoriste aéronautique de rang mondial. Créé en 1938 en île de France, l'entreprise devra déplacer ses activités dans le sud ouest de la France dès 1940 suite à des consignes gouvernementales liées à la seconde guerre mondiale. En 1955, l'entreprise développe la première turbine à gaz spécifiquement conçue pour l'hélicoptère. Cette activité deviendra dès lors le cœur de métier de l'entreprise. Dès 1973, Turbomeca lie des partenariats internationaux et s'implante à l'étranger, avec une accélération dans l'ouverture de site dans les années 1990. Aujourd'hui, l'entreprise compte 16 sites principaux sur les 5 continents (figure 2). Le siège est le site de Bordes, le plus important par sa taille et par son nombre d'employés.

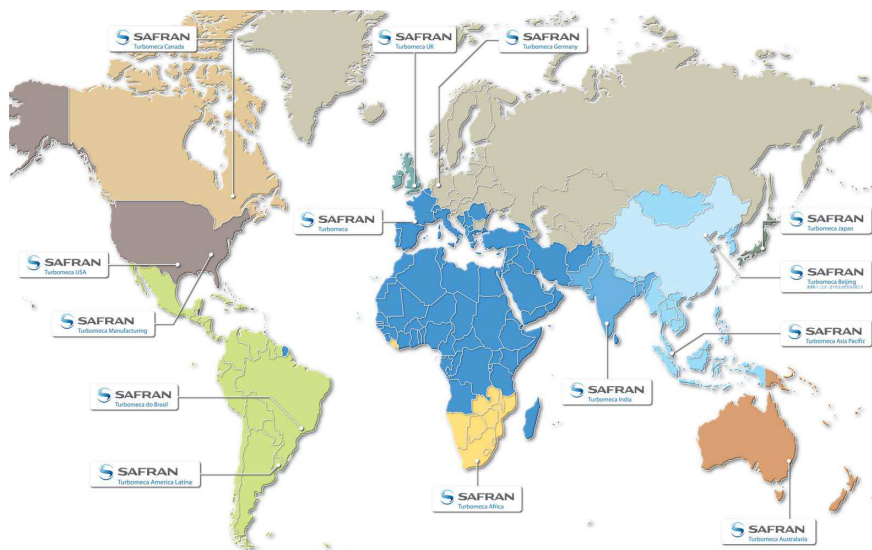


Figure 2 : implantation des sites de Turbomeca dans le monde.

En 2011, l'entreprise comptait 6100 employés, dont 4500 en France. Elle possédait 2350 clients pour 46 % des parts de marchés sur la motorisation d'hélicoptères légers et de moyenne puissance (figure 3), avec un chiffre d'affaires de 940 millions d'euros. Depuis sa création, plus de 50 000 turbines ont été produites, environ 15 200 sont aujourd'hui en opération dans plus de 150 pays.

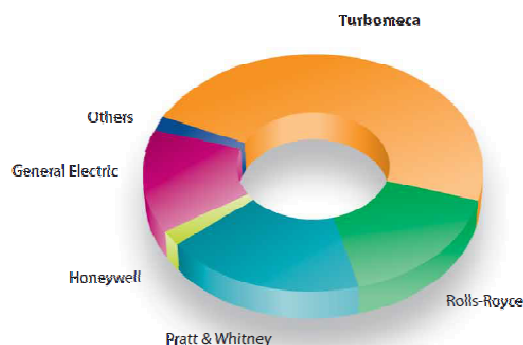


Figure 3 : descriptif de la position de Turbomeca sur le marché de la motorisation d'hélicoptère.

Le marché de la motorisation aéronautique est un secteur fortement concurrentiel, principalement dû au fait de la maintenance des moteurs. En effet, chaque moteur vendu devra être révisé et contrôlé cycliquement (un cycle représente un temps de vol donné en milliers d'heures dans des conditions données) pour avoir l'autorisation d'être en service sur un hélicoptère. Or, la durée de vie de ces moteurs est longue (plus de 40 ans), et certaines opérations de maintenance ne peuvent être réalisées que par le motoriste. Un double enjeu commercial se dessine ici ; Le premier, avec une notion de vente de moteur sur ces aspects techniques, son coût d'achat, et un second, portant sur la notion de support (regroupant la maintenance et l'ensemble des services commerciaux apportés aux clients). Les critères importants en support sont le temps entre chaque maintenance, les coûts des opérations et des pièces de rechange, la réactivité du service après vente, etc. Le principal avantage concurrentiel de Turbomeca, d'après les analyses de marchés menées auprès de ses clients, se situerait au niveau de la qualité technique des moteurs fabriqués, plutôt que sur la qualité perçue du service après vente.

Turbomeca, de part son modèle économique, possède deux types de clients. Les premiers, appelés opérateurs, sont les propriétaires d'hélicoptères motorisés par les turbines Turbomeca. Les seconds, appelés hélicoptéristes, sont les fabricants d'hélicoptères proposant à leurs clients une motorisation Turbomeca. Les attentes de ces deux types de clients sont totalement différentes :

Les clients opérateurs sont dans la situation d'un particulier utilisant sa ou ses voitures. Il se soucie de l'adéquation de son utilisation et des performances lors de l'achat, des coûts induits par la consommation et la maintenance du produit, et de la qualité / réactivité du service après vente fournit par l'entreprise qui lui a vendu ce produit.

Les clients hélicoptéristes sont en demande d'une turbine répondant à des exigences techniques précises, en fonction de la plage d'utilisation qu'ils souhaitent donner à leurs hélicoptères. Les cahiers des charges sont extrêmement précis, et ont conduit Turbomeca à développer une gamme de produits très vaste (figure 4) composée de 7 familles principales de moteurs, déclinée dans de multiples variantes selon les modèles d'hélicoptères équipés, les utilisations prévues, les réglementations régionales de navigabilités, les demandes spécifiques des clients opérateurs etc. Les attentes des clients hélicoptéristes portent donc principalement sur les caractéristiques techniques des turbines, et les potentiels en terme de ventes justifient parfois le développement d'un produit spécifique (nouvelle version ou d'une nouvelle famille de turbine) pour répondre à l'appel d'offre d'un de ces clients.

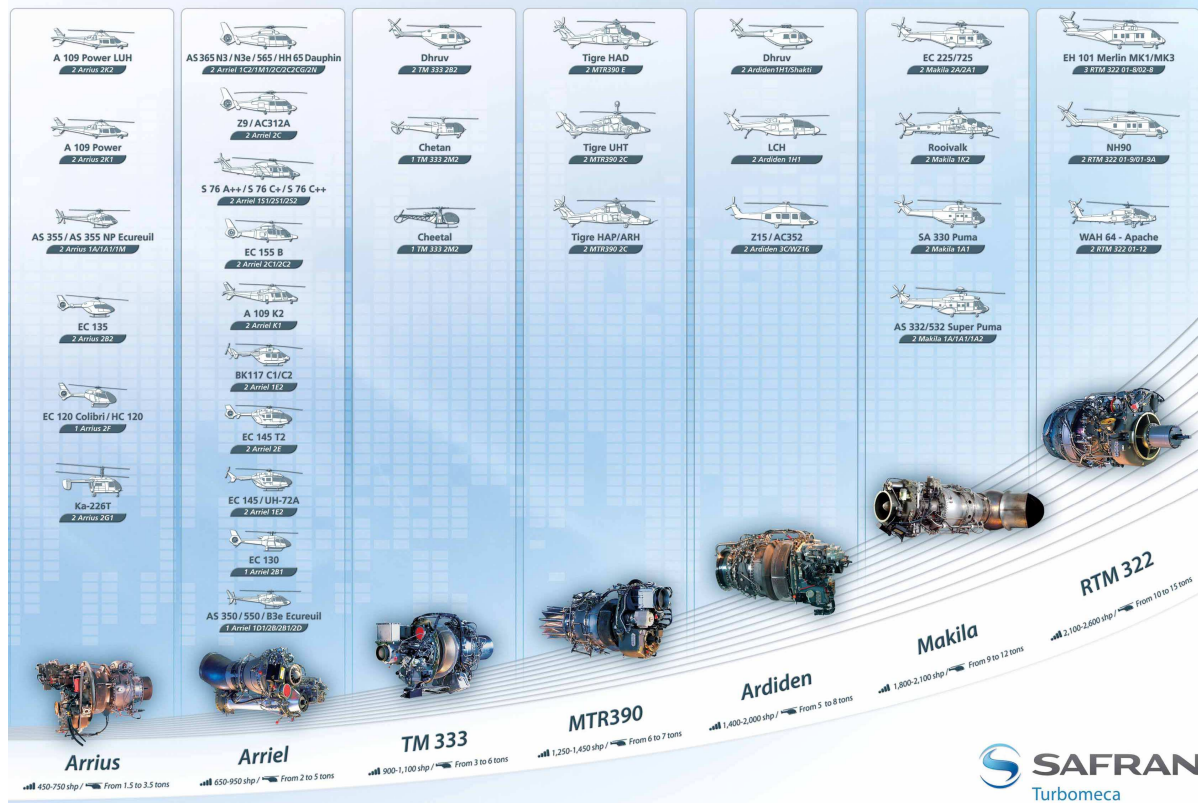


Figure 4 : Gamme de turbines à gaz produites par Turbomeca

1.1.1.1 TURBOMECA : UNE VISION PROCESSUS DE L'ENTREPRISE

Afin d'adapter la structure de l'entreprise à ses deux types de clients, la direction générale de Turbomeca a été complétée par deux directions « générales secondaires ». Chaque département de l'entreprise est ensuite rattaché à une de ces entités. Trois types de départements peuvent être identifiés dans la structure de l'entreprise. Les départements dit « opérationnels », vont du client au client : ils récupèrent les besoins des opérateurs et intégrateurs, produisent, vendent, réparent, assurent le service après vente et les services commerciaux. Les départements dits de « soutien » ont pour clients les autres entités de l'entreprise : ils mettent à disposition les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à la réalisation des autres activités. Ils donnent les moyens aux autres départements de réaliser leurs activités. Enfin, les départements de pilotage « donnent le cap » : ils donnent les orientations stratégiques, fixent les objectifs, définissent les règles, activent la mise en œuvre de ces décisions et suivent l'avancement des actions à mener.

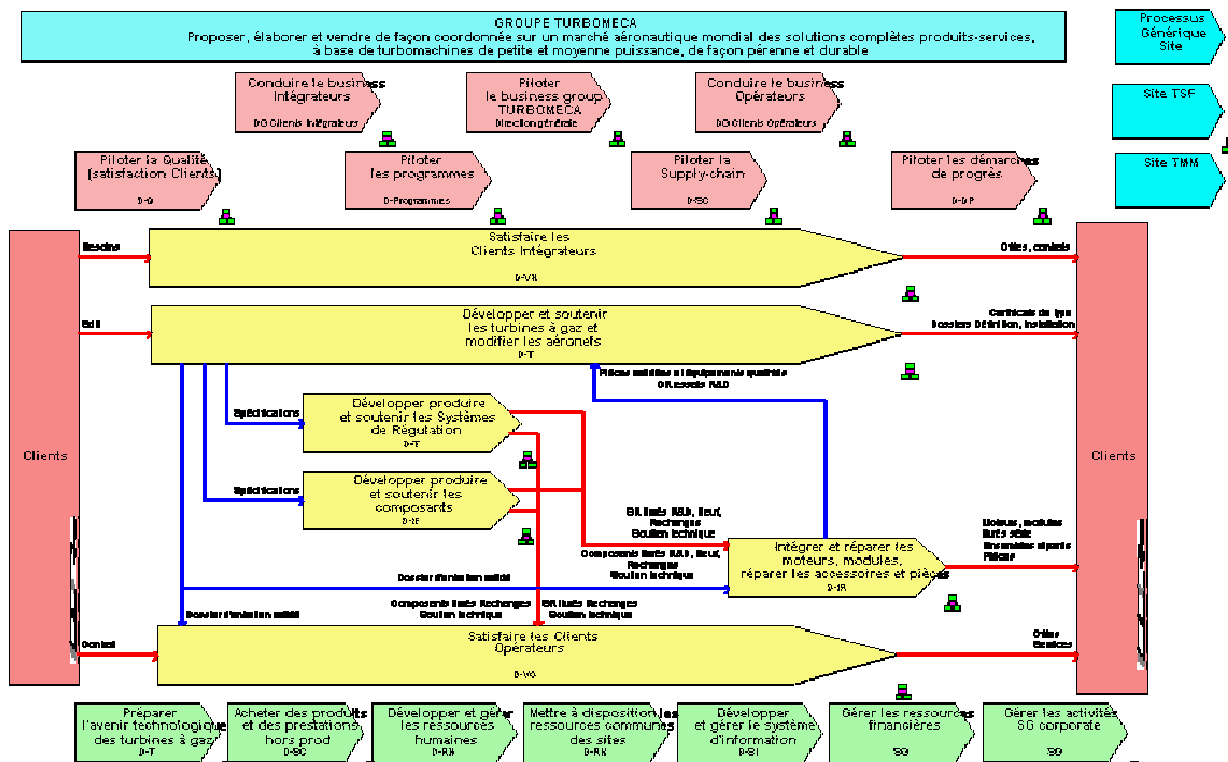


Figure 5 : Représentation des processus de Turbomeca en 2010 (Source interne).

Turbomeca est une entreprise organisée par processus (figure 5). Pour Booker (2000) un processus est "a set of activities which involves substantial interaction among two or more organizations". Les définitions plus récentes (ISO 9000, 2005) tendent à souligner la notion d'élément d'entrée et de sortie ce qui définit un processus comme un "ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie". Dans notre cas, cela revient à représenter l'entreprise comme un ensemble d'activités simples, elles-mêmes composées de sous-activités simples. Une structure hiérarchique et des ressources sont ensuite calquées sur cette représentation : une direction (un directeur, des managers et des équipes opérationnelles) s'occupe généralement d'un processus, ou de deux dans les cas où ces processus sont le pilotage d'une part et le support d'autre part d'un même secteur d'activité (Ressources humaines, financières, et logistique). Il est d'ailleurs intéressant de noter que l'AFNOR au travers du document FD X 50-176 (2005) définit les trois principaux types de processus correspondant aux trois types de départements que l'on peut rencontrer dans Turbomeca : les processus de réalisation, les processus de support, et les processus de management. La figure 5 représente la structuration des processus de premier niveau de l'entreprise. Sur cette figure, les processus de réalisation sont représentés reliés aux clients et entre eux, ceux de support en bas de la figure, et ceux de management dans sa partie haute. Les directions en charge des processus sont notifiées par leur abréviation dans la dernière ligne de chaque case.

Chacun des processus représenté ici se décompose en sous-processus, et ainsi de suite entre 2 et 4 niveaux. Lorsque la modélisation est poussée jusqu'à son niveau de détail maximal, on arrive jusqu'aux procédures décrivant les tâches élémentaires à réaliser sur le terrain. Cependant, le travail

de modélisation étant long et fastidieux, l'ensemble de l'entreprise n'est pas décrite jusqu'à ce niveau de détail. Nous allons présenter dans la partie suivante un processus de niveau 2, en nous intéressant au département dans lequel s'inscrit notre intervention, la Direction des Démarches de Progrès, ou « DDP ».

1.1.2 LA « DDP » : LE PILOTAGE DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE PROGRES

Notre étude s'est déroulée dans la Direction des Démarches de Progrès (DDP). Cette structure, de petite taille par rapport au reste de l'entreprise (entre 10 et 15 personnes sur la durée de nos travaux), a une mission de pilotage transverse (action sur tous les autres processus) dans l'entreprise. Par transverse, nous entendons que son intervention porte sur l'intégralité des processus de l'entreprise (directions générales exclues), qui sont donc considérés comme ses clients. L'intitulé de son objectif principal est : « *piloter et animer le développement et l'appropriation des démarches de progrès nécessaires à la réalisation de la stratégie de Turbomeca* ». La structure globale des processus de la DDP est décrite en figure 6.

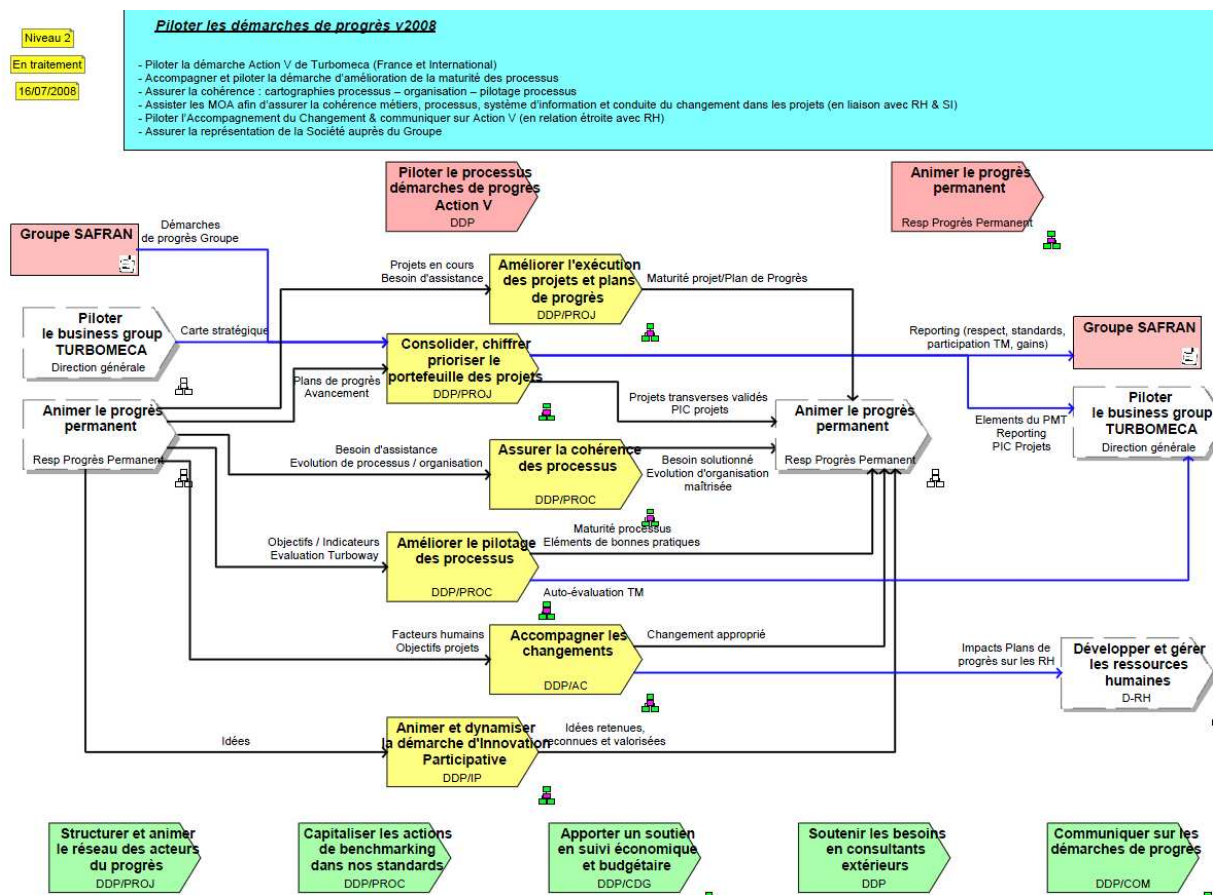


Figure 6 : représentation des processus de la DDP (document interne)

Concrètement, cinq volets principaux sont traités à la DDP : un volet financier, un volet projet, un volet innovation participative et un volet accompagnement du changement. C'est au sein de ce dernier que se sont déroulés nos travaux de recherche.

1.1.3 SYNTHÈSE DE LA PRÉSENTATION DU CONTEXTE INDUSTRIEL.

Dans cette partie, nous avons présenté l'entreprise dans laquelle s'inscrit notre étude. Les éléments principaux à retenir pour la suite de ces travaux sont de deux natures. Premièrement, Turbomeca a plus de 70 ans, sa structure a considérablement évolué pour devenir aujourd'hui le leader mondial sur son secteur d'activité ; l'entreprise a changé, mais une trace de son histoire peut se retrouver dans ses infrastructures, dans ses pratiques et valeurs. Deuxièmement, Turbomeca fait partie d'un groupe industriel, et doit s'adapter pour respecter un certain nombre de consignes, contraintes et orientations stratégiques qui lui sont dictées.

Ces éléments sont importants pour notre étude, car nous verrons qu'ils représentent les sources principales d'évolution, et donc de changement de l'entreprise. Le contexte de l'entreprise évoluant sans cesse, pour rester compétitive, l'entreprise doit transformer son organisation et sa structure pour éviter que des éléments résultants de son histoire deviennent pénalisants, ou pour s'aligner avec les consignes émanant de la méta-entité que représente le groupe auquel elle appartient.

1.2 CONTEXTE DE RECHERCHE : UNE RECHERCHE-INTERVENTION CADRÉE PAR UNE CONVENTION CIFRE

La démarche de recherche intervention est une manière de formaliser le changement. Notre méthodologie de recherche en tient compte. Nos travaux s'intègrent dans les thématiques de recherches de deux laboratoires. IKASI⁷ du laboratoire ESTIA-Recherche⁸ et de l'ENSGSI⁹.

Le travail mené par l'équipe IKASI (axe ingénierie des processus et des organisations en conception de produits) se focalise entre autre sur la modélisation des organisations et des processus, et sur les moyens permettant d'agir sur les actions des acteurs de la conception, en vue de concevoir des environnements d'assistance qui les accompagnent dans la réalisation de leurs activités. Le développement de ces outils impose également de se confronter à des problématiques d'interaction et de prise en compte du facteur humain.

Nous décrivons maintenant brièvement la méthodologie développée par l'équipe IKASI, dans laquelle nous inscrivons notre intervention en entreprise. Cette démarche est basée sur l'observation participante et sur la recherche-action en terrain industriel (figure 7). Elle se décompose en 5 étapes.

⁷ Innovation Connaissance Accompagnement Système Ingénierie

⁸ De l'École Supérieure des Technologies Industrielles Avancées

⁹ Ecole Nationale Supérieure du Génie des Systèmes Industriels, de l'Institut National Polytechnique Lorain

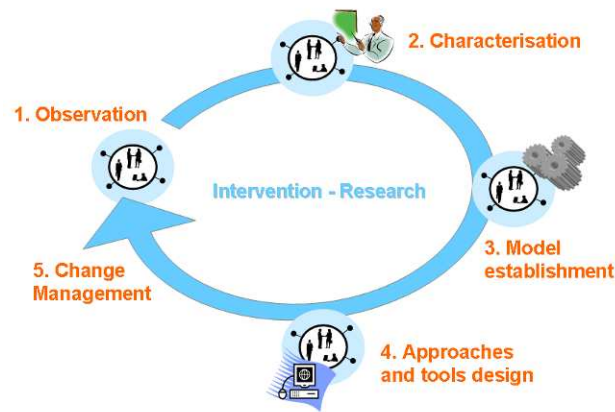


Figure 7 : Modèle de changement par recherche intervention (ESTIA-Recherche, 2011)

1. Observation des pratiques et des activités dans des situations effectives de conception industrie, afin d'analyser les processus et décrypter les mécanismes sociotechniques entre acteurs dans la dynamique complexe des projets de conception.
2. Caractérisation floue des processus de conception à partir des observations et en tenant compte des contextes dans lesquels ils se déploient. Il s'agit de mieux comprendre la nature de l'action collective en conception et d'identifier les premiers paramètres et facteurs descriptifs des processus observés.
3. Formalisation des processus collaboratifs à l'aide de modèles qui décrivent les phénomènes observés, mais qui tiennent compte du caractère peu prédictible et donc peu stabilisé de l'activité des acteurs dans les organisations.
4. Instrumentation des processus collaboratifs en conception, sur la base des résultats issus des deux premières étapes de notre méthodologie. Cette étape vise à proposer de nouveaux dispositifs (outils, modèles, méthodes) afin d'améliorer les pratiques observées.
5. Test et retour sur l'usage des outils, modèles, méthodes et des pratiques améliorées.

Cette mise en usage de nos propositions s'articule également autour d'une recherche de dispositifs d'accompagnement au changement de façon à les pérenniser. L'accent est donc mis sur l'étude sociotechnique des processus de conception et sur la prise en compte des multiples facteurs venant influencer les acteurs dans leurs activités.

Deux facteurs émergent toutefois :

1. L'homme, considéré à la fois comme une ressource participant au processus mais aussi et surtout comme un acteur autonome, apprenant, décideur, créateur, à l'origine de la génération de connaissances tout au long du processus.
2. L'environnement informatique qui doit dépasser son rôle traditionnel d'outil pour devenir une réelle assistance à la conception.

Au niveau d'ESTIA RECHERCHE, cette volonté se traduit par des partenariats et travaux communs avec des entreprises (PME et grands groupes) et des laboratoires de recherche spécialisés dans les différents domaines précités. La focalisation sur le facteur humain dans l'étude des processus de conception de produits nous conduit à considérer différents aspects complémentaires

3. L'organisation des acteurs et en particulier le rôle des responsables de projet.
4. Les activités collaboratives des acteurs, mécanisme essentiel d'amélioration du processus et générateur d'idées nouvelles.
5. La modélisation et la capitalisation des connaissances en conception en vue d'améliorer les processus de conception.

Nous nous inscrivons également dans le thème de recherche de l'ERPI visant à réduire les délais, suivre l'évolution technique, maîtriser les coûts, accélérer et pérenniser le rythme d'émergence des projets sont autant de contraintes qui se posent aux responsables de projets. L'objectif ici est d'outiller le pilotage de projets innovants. On citera entre autres : la nécessité de mieux anticiper l'acceptabilité des produits en cours de conception, la prise en compte de risques organisationnels venant se superposer aux risques techniques, financiers et commerciaux. On parlera encore de la nécessité de mieux « rentabiliser » les investissements et le temps consacré à produire des idées et des connaissances technologiques nouvelles.

Nos travaux ont été réalisés dans le cadre d'une Convention Industrielle de Formation par la Recherche en Entreprise (CIFRE), entre Turbomeca et les équipes de recherche ERPI (INPL) et IKASI (Estia-Recherche). Ce type de recherche peut être qualifié de recherche-intervention (Moison, 1984 ; Hatchuel et Molet, 1986 ; Hatchuel, 1994a ; David, 2000b). David (2000a) met l'intervention au cœur d'un certain nombre de démarches qui se sont développées au sein de différentes communautés de recherche, par exemple en anthropologie avec les débats autour d'une anthropologie appliquée (Bastide, 1971 ; Van Willigen, 1986), en psychologie sociale avec l'*action research* de Lewin (1951) ou en recherche opérationnelle dès lors que les concepteurs de modèles et d'outils se sont intéressés à leur implémentation au sein des organisations (Hatchuel, 1994b ; Landry, Banville et Oral, 1996 ; David, 1998). David considère en outre que recherche-intervention est la position potentiellement la plus favorable à la production de connaissances théoriques fondées en sciences de gestion, et la définit comme ce qui « *consiste à aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles, outils et procédures de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini, avec comme objectif de produire à la fois des connaissances utiles pour l'action et des théories de différents niveaux de généralité en sciences de gestion* ». La recherche intervention, fait donc progresser de manière interactive formalisation et contextualisation de modèles et d'outils de gestion. La démarche peut donc être représentée graphiquement par une progression en escalier, avec des phases de formalisation et de contextualisation alternées, de durée et d'intensité variables (figure 8). En cela, elle constitue un modèle de conception et de pilotage du changement particulier, dans lequel conception et implémentation des nouveautés sont gérées en simultané.

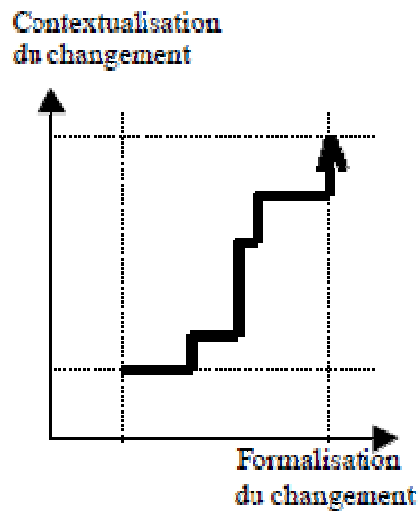


Figure 8 : Formalisation et contextualisation du changement dans la recherche intervention (adapté de David, 2000a)

Il existe deux possibilités d'étudier un objet : soit par son contenu, soit par son processus. Les recherches sur le contenu « *cherchent à mettre en évidence la composition de l'objet étudié* », quant aux recherches sur les processus, elles visent « *à mettre en évidence le comportement de l'objet dans le temps* » (Thiétart, 1999). Notre étude portant sur la gestion du changement dans les entreprises, nous choisirons l'étude sur les processus. En effet, le changement est un processus dynamique, qui n'a pas de sens hors de sa dimension temporelle.

Enfin, nous partageons avec Gillier (2010) l'idée que les connaissances produites au cours d'une recherche sont subjectives et contextuelles. D'un point de vue épistémologique, nos travaux s'insèrent donc dans le courant constructiviste (tableau 1). « *Ce courant, radicalement opposé à la posture positiviste s'éloigne de la posture interprétative vis-à-vis des objectifs de la recherche* » (Gillier, 2010). Plutôt que de comprendre un phénomène en étudiant les représentations des gens, il s'agit de comprendre un phénomène en le concevant, « *sujet et objet* » co-construisent mutuellement un projet de recherche : l'interaction est alors mutuellement transformative (Giordano, 2003). Cette posture est cohérente avec le modèle de recherche intervention présenté plus haut, où le chercheur forge ses idées à partir d'une observation de terrain, puis implémente le modèle déduit de ces observations, et donc change le système à son tour.

	Positivisme	Courant interprétatif	Constructivisme
principe ontologique (nature de la réalité)	La réalité est une donnée objective indépendante des sujets qui l'observent	La réalité est perçue/interprétée par des sujets connaissant	La réalité est une : <ul style="list-style-type: none"> • construction de sujets connaissant qui expérimentent le monde ; • co-construction de sujets en interaction
relation chercheur/objet de la recherche	interdépendance : le chercheur n'agit pas sur la réalité observée	empathie : le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font qui, eux-mêmes, interprètent l'objet de la recherche	interaction : le chercheur co-construit des interprétations et/ou des projets avec les acteurs
projet de connaissance	Décrire, Expliquer, Confirmer	Comprendre	Construire
processus de construction des connaissances.	Fondé sur la découverte de régularités et de causalités	Fondé sur la compréhension empathique des représentations d'acteurs	Fondé sur la conception d'un phénomène/projet
validité de la connaissance	Cohérence avec les faits	Cohérence avec l'expérience du sujet	Utilité/convenance par rapport à un projet

Tableau 1 : Résumé des trois paradigmes principaux de recherche, et positionnement de nos travaux (Gillier, 2010 adapté de Perret & Seville, 2003 et Giordano, 2003)

Dans cette partie, nous avons présenté la typologie de notre recherche, notre contexte scientifique, ainsi que les courants dans lesquels s'inscrivent nos travaux. Relevant de l'observation participative et de la recherche intervention, notre méthodologie de recherche tient compte des évolutions qu'induisent nos travaux dans l'entreprise qui nous accueille. Dans la partie suivante, nous allons nous intéresser au problème industriel qui a motivé le lancement de notre étude, le changement chez Turbomeca.

1.3 ANALYSE DU CONTEXTE INDUSTRIEL ET FORMULATION DE LA PROBLEMATIQUE INDUSTRIELLE

Comme de nombreuses entreprises, Turbomeca s'inscrit depuis plusieurs décennies dans une tendance d'abandon du fonctionnement bureaucratique au profit d'un fonctionnement par projet : en l'occurrence, Turbomeca utilise les projets pour répondre aux besoins de changer que lui impose son environnement, où pour améliorer son fonctionnement interne. Dans cette partie, nous allons tout d'abord décrire l'organisation de Turbomeca et sa structure organisationnelle. Dans un deuxième temps, nous allons nous intéresser aux raisons qui poussent Turbomeca à changer, ainsi qu'à la façon dont l'entreprise y réagit. Nous poursuivrons par une description des modes de fonctionnement des projets au moment de notre intervention, et concluons cette partie par une analyse des pratiques d'accompagnement du changement à l'œuvre au lancement de notre étude.

1.3.1 TURBOMECA : QUEL TYPE D'ORGANISATION ?

D'après la Recommandation 2003/361/CE (2003), Turbomeca se classifie dans les grandes entreprises (plus de 250 employés et de 43 M€ de chiffre d'affaires). Ses effectifs suivent une tendance de hausse depuis sa création, avec une nette accélération dans les années 1990-2010. Les effectifs se répartissent entre les ouvriers, les techniciens, et les cadres-ingénieurs, suivant une répartition proche de trois tiers. Les métiers couverts sont multiples : conception, production, recherche et développement, gestion des ressources humaines, logistique, marketing, achats/ventes, finances, méthodes d'amélioration continue, communication etc. Par conséquent, les Hommes de l'entreprise ont une multitude de parcours de formation, et donc une grande diversité de cultures métiers. A cela vient s'ajouter les différences de cultures nationales (présence sur les 5 continents), et les variations de culture d'entreprise (Cf. encadré ci-dessous : «*Une solution unique pour de multiples utilisateurs ? La culture, les cultures*»), induites par la relative autonomie laissée aux leaders de sites étrangers de manager leurs sites suivant leurs personnalités.

Une solution unique pour de multiples utilisateurs ? La culture, les cultures

Le Grand Robert (2001) propose deux définitions pour la culture ; « Ensemble des aspects intellectuels d'une civilisation », ainsi que « ensemble des formes acquises de comportements, dans les sociétés humaines ». Groeschl & Doherty (2000) remarquent que la culture est complexe et très difficile à définir : « La culture est composée de plusieurs éléments dont certains sont implicites, et d'autres explicites. Le plus souvent, ces éléments sont expliqués par des termes tels que comportements, valeurs, normes et suppositions fondamentales ». Nous retiendrons la définition de Kluckhohn (1951) qui, nous semble-t-il, couvre tous les éléments présentés ci-dessus. Pour cet auteur, la culture "consists in patterned ways of thinking, feeling and reacting, acquired and transmitted mainly by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiments in artefact ; the essential core of culture consists of traditional (i.e. historically derived and selected) ideas and especially their attached values".

Hofstede (2001) considère la culture comme la programmation mentale collective qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de gens des autres. Par groupe, Hofstede entend un ensemble d'individu en contact les uns avec les autres, et par catégorie, un ensemble d'individu qui, sans être nécessairement en contact, ont quelque chose en commun (Hofstede & Hofstede 2005). Cette vision offre une ouverture vers la notion de culture d'entreprise, de sous-cultures d'entreprises, et de culture métiers. La culture d'entreprise nous intéresse ici car, les membres d'une organisation en adoptent les pratiques et les valeurs, aussi bien dans leurs activités que dans leur manière de se comporter au sein de l'entreprise. Elle a été définie par Thévenet (1993) comme l'« ensemble de références partagées dans l'organisation, construite tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés dans l'entreprise ; la culture est ce qui unifie l'entreprise dans ses pratiques et qui la distingue des autres ». Pour Sainsaulieu (1977) « l'entreprise est un lieu d'apprentissage culturel ».

Pour Schein (1999), « La culture organisationnelle compte tout particulièrement, car des éléments culturels déterminent les stratégies, les buts à atteindre et les modes opérationnels ». Les cultures définissent ce qu'un individu trouvera bien ou mal, décent ou indécemment, moral ou immoral, beau ou laid, rationnel ou irrationnel, etc (Hofstede, 2005). La culture permet donc de s'expliquer le monde et de réagir à une situation donnée. Une différence de culture implique donc une réaction et une explication potentiellement différente. La culture permet donc de décrypter certaines dynamiques d'actions de groupes ou de catégories d'individus face à une situation donnée. Les grandes entreprises comme Turbomeca intègrent différents métiers, différentes sous-cultures d'entreprises, et même différentes cultures nationales. Selon D'Iribarne (1989), le fonctionnement des organisations est marqué par des cultures particulières et peut être relié à la manière avec laquelle les acteurs

coopèrent, rentrent en conflit, et aussi à la manière avec laquelle ils perçoivent la soumission à l'autorité. Selon cet auteur, il est alors important de prendre en compte la diversité culturelle comme frein organisationnel. Ce contexte culturel est même considéré par Genelot (1998) comme étant « le paramètre le plus fondamental à prendre en compte dans l'analyse des situations. En effet, chaque groupe humain se donne au cours de son histoire un ensemble d'habitudes, de mythes, de rites, de valeurs, à travers lesquels il conçoit la bonne manière de faire et de se comporter. Cette culture collective constitue la première grille d'interprétation et de construction des représentations ». Les conclusions de Trompenaars (1994) confirment l'importance d'un relativisme culturel dans le cadre du management international, dès lors que « ce qui peut être considéré comme essentiel dans une culture donnée, un certain niveau de vie par exemple, peut ne pas être aussi primordial dans d'autres cultures ».

Face au changement, la notion de différence culturelle nous semble donc éclairante pour expliquer la multitude de comportements rencontrés. Les représentations sociales étant « plus qu'un simple agrégat de représentations individuelles ; elles résultent également de relations dynamiques de pouvoirs, jeux politiques, etc. qui guident la réflexion stratégique et l'action » (Ehlinger, 1994), nous pensons que le phénomène qui conduit à l'élaboration de ces relations doit être pris en compte par les organisations. S'intéresser aux différentes dynamiques à l'œuvre dans les groupes concernés par un changement représente selon nous un apport intéressant pour sa gestion. De plus, face à une prescription unique, les différents groupes réagiront selon les valeurs qui leurs semblent appropriées, par des pratiques correspondantes, mais qui selon toute logique ne seront pas les mêmes. Il est donc tout à fait possible dans cette vision d'observer des réactions positives et d'autres négatives, et de s'expliquer cette différence par la remise en question ou non des valeurs et pratiques qui jusqu'à ce jour étaient reconnues comme valables et efficaces.

Les activités de l'entreprise sont réparties entre ses différents sites suivant deux logiques : la première concerne la production de pièces et de moteurs neufs. L'intégralité des pièces neuves sont réalisées sur les sites français et sur l'un des deux sites américain. Les activités de réparation sont quant à elles réalisées au plus près du client lorsque c'est possible. Lorsque le volume d'activité sur un site est trop important, ou qu'un autre site est en sous-charge, les moteurs ou pièces à réparer sont envoyés d'un site à l'autre, afin de réduire le temps d'intervention. Cette répartition des activités est réalisée par une structure basée en France, et illustre les liens existants entre les différents sites de Turbomeca.

Turbomeca est une entreprise où la technique et les technologies occupent une place très importante. Le produit en lui-même, est une turbine à gaz compliquée, puissante et robuste (meilleur rapport poids/puissance qu'un moteur de formule 1, avec une durée de vie de plusieurs décennies contre quelques dizaines d'heures), et dont le niveau de fiabilité se doit de répondre à des critères très stricts avant de se voir décerner un certificat de navigabilité (autorisation de faire voler un appareil avec ce type de moteur). La conception, la production et la maintenance des turbines sont réalisés par l'entreprise, grâce à l'utilisation de moyens techniques modernes et à des collaborateurs qualifiés et expérimentés. Une analyse de marché a d'ailleurs montré que Turbomeca était leader mondial grâce à la qualité technique de ses produits, et non pas grâce aux autres paramètres motivant le choix d'un motoriste plutôt qu'un autre (qualité de service, prix etc.).

L'organisation de Turbomeca peut être qualifiée de *matricielle*, dans le sens où « les entités opérationnelles dépendent d'une part d'une ligne fonctionnelle-métier, et d'autre part d'une ligne hiérarchique-territoire » (Catalo, 2001). Ces processus sont décrits dans une base de données informatique, et formalisent donc la structuration de l'organisation qu'est Turbomeca. Il faut ajouter

à cela les structures non pérennes que sont les projets et programmes et les aspects de politique sociale de l'entreprise (syndicats, comités d'entreprises, comité central d'entreprise, comités d'hygiène de sécurité et des conditions de travail, etc.).

Nous avons vu que Turbomeca réalise des activités variées au travers d'individus ayant des origines géographiques et des compétences diverses. Les employés de Turbomeca font partie de groupes définis par les directions, départements et services, et collaborent suivant la logique formalisée par processus. Il existe au sein de Turbomeca une dimension de relations interpersonnelles, des dynamiques de groupes, qui répondent à une logique autre, non formalisée. L'organisation de Turbomeca est donc complexe. Nous verrons pourtant que ces dimensions sont fondamentales et doivent être prises en compte dans le phénomène de changement qui est au centre de nos travaux.

De cette partie, nous retiendrons que Turbomeca est un système organisationnel complexe, qui comporte une part prescrite (pour ce qui concerne la manière théorique dont elle devrait être organisée), et une part émergente (dans la réalité complexe des relations entre les différents acteurs qui la compose). Ces concepts ne s'opposent pas, mais cohabitent : ils découlent simplement de deux points de vue que l'on peut porter sur les organisations. La notion d'acteur-réseau vient selon nous apporter une profondeur essentielle aux visions structuralistes, en rappelant que ce que l'on voit dans une représentation structurelle d'une organisation n'est qu'une « cible » à laquelle on se réfèrera en vue de résoudre un problème. Dans la réalité quotidienne d'une entreprise, on observera en effet des individus, des objets, des éléments de discours, et de très nombreuses interactions entre ces actants.

Nous avons donné un aperçu de la manière dont Turbomeca est organisée à un instant « t ». Cependant, cette entreprise (comme toutes les autres) est un système dynamique, en évolution et en mutation permanente. A l'heure où nous écrivons ces lignes, 6 plans de transformations (méta-projets) sont en cours de lancement, 30 « gros » projets (équipes projets de plus de dix personnes, durée supérieure à un an) de changement sont en cours, plus de 100 « petits » projets (équipes projets de moins de dix personnes, durée entre 4 et 6 mois) sont conduits au travers de l'approche Lean-Sigma, et un nouveau Président Directeur Général va rentrer en fonction. Et encore une fois, ce n'est qu'une « photo » des changements en cours ; sur la durée de notre étude, nous avons pu observer bien d'autres changements aboutir, et certains échouer. Dans la partie suivante, nous allons nous pencher sur le changement au sein de Turbomeca, et sur la manière de les gérer lors de notre arrivée.

1.3.2 TURBOMECA FACE AU CHANGEMENT

Notre étude porte sur les projets de changement de Turbomeca. Ce type d'activité s'oppose aux activités opérationnelles d'une entreprise sur différents points, comme l'exprime Declerck et.al. (1983, tableau 2).

Activités « projets »	Activités « opérations »
Non répétitives	Répétitives
Décisions irréversibles	Réversibles
Incertitude forte	Incertitude faible
Influence forte des variables exogènes	Influence forte des variables endogènes
Processus historiques	Processus stabilisés, gérables statistiquement
Cash-flows négatifs	Cash-flows positifs

Tableau 2: Comparaison des activités projets et opérationnelles (Declerck et.al. 1983).

Bassetti (2003) décrit une approche de changement composite qui s'inscrit dans une vue à plus long terme de l'évolution de l'entreprise. Celle-ci est alors appréhendée comme une alternance de phases de rupture et d'amélioration continue permettant d'assimiler les changements. Ce mode de gestion de l'évolution, comme le souligne (Ferrand, 1997), considère les phases de changement par rupture et par amélioration continue comme complémentaires. Nous considérons que Turbomeca s'inscrit dans une approche de changement de ce type, en ce que des projets sont mis en œuvre pour générer un changement plus rapide, et que des démarches d'améliorations continues sont mises en œuvre par des structures pérennes. Dans cette partie, nous nous sommes attachés à décrire le thème central de notre étude, le changement organisationnel chez Turbomeca. Parce qu'il est nécessaire et risqué pour les entreprises, il est nécessaire de le maîtriser.

Dans la partie suivante, nous allons présenter l'autre manière dont Turbomeca gère ses évolutions, le mode de fonctionnement par projet. La littérature sur le projet abonde. Nous nous attacherons à donner une vision des modes de fonctionnements rencontrés dans notre cas d'étude, et des paramètres influents la « réussite » ou « l'échec » des projets.

1.3.3 LES 3 TYPES DE PROJETS DE TURBOMECA

L'organisation matricielle de Turbomeca repose sur l'utilisation de projets pour mener les évolutions de l'entreprise. Turbomeca classe ses projets suivant trois types. Deux répondent à une logique prescriptive (I et D), et un autre sert à faire face à un changement émergent (C). Notre intervention et nos travaux ne portent que sur les projets du type I et D, les projets C sortant du cadre de ce que notre service traite. La figure 9 est issue d'une présentation interne des différents types de projets de Turbomeca.

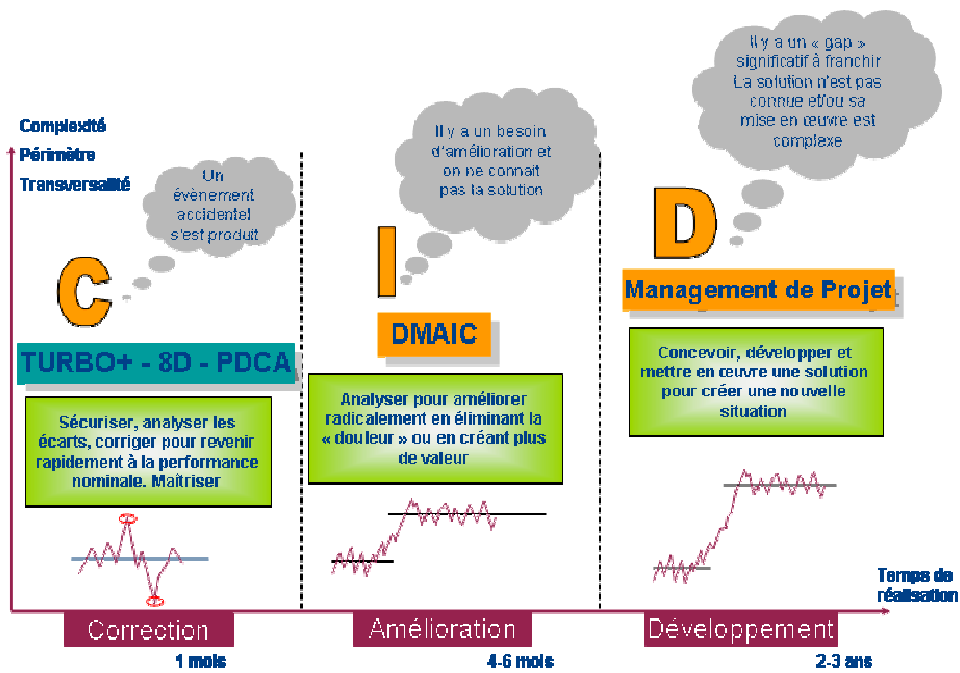


Figure 9 : Présentation des 3 types de projets de Turbomeca

Les projets de type I (pour improvement, ou amélioration), sont pilotés à partir de l'approche « Six Sigma ». Pour Evans & Lindsay (2005), le Six Sigma est une démarche d'amélioration de processus d'entreprise qui cherche à identifier et éliminer les causes de défaut et d'erreur, à réduire les temps de cycles et le coût des opérations. Le but est d'améliorer la productivité, de répondre aux attentes des clients, et d'utiliser les ressources de l'entreprise de manière optimisée. Pour Hammer (2002) nous sommes bien ici dans une démarche de projet d'amélioration, et donc dans un changement de type 2 planifié ou l'amélioration doit être pérenne dans l'entreprise. Différents auteurs soulignent que le Six-Sigma émerge du courant de gestion de la qualité, et a reçu dans les dernières années beaucoup d'attention dans le cadre d'études sur l'amélioration des processus (Linderman et al. 2003, 2006; Choo et al. 2007a, b; Mellat-Parast, 2010). Mellat Parast (2010) estime en outre que les projets Six Sigma ne sont pas adaptés pour adresser des objectifs radicalement innovants. Nous pensons donc que cette démarche est complémentaire aux grands projets de changements, en permettant d'adresser des problématiques plus restreintes, plus rapidement, et donc avec moins de dérives. En 2 ans, environ 150 Chefs de projets I ont été formés, et environ 200 projets Six Sigma ont été lancés. Ces projets ont en commun la construction d'une solution au problème qui doit être résolu, et pas la seule implémentation d'une solution déjà identifiée. Pour cela, la démarche projet Six Sigma est basée sur 5 phases, D (pour define, ou cadrage du projet), M (pour mesures), A (pour analyse des résultats obtenu par les mesures), I (pour l'implémentation de la solution retenue à partir des analyses) et enfin C (pour contrôle, ou s'assurer de la pérennité de la solution). Cette structure a dû être prise en compte dans nos travaux, afin de proposer une démarche adaptée, et d'assurer un déploiement adéquat de cette démarche. La question pourrait se poser de savoir si il s'agit bien ici de projet, où si la dénomination utilisée par Turbomeca est abusive. Cependant, la présence de ressources limitées, d'un objectif clairement défini et d'une structuration méthodique des actions

qu'une équipe dédiée doit réaliser font apparaître qu'il s'agit bien ici d'une méthode de gestion de projet, telle que définie dans la norme ISO 10006.

Les projets de type D (pour développement) sont des projets d'envergure plus importante de par leur durée, et généralement par la quantité de ressources qu'ils mobilisent. La majeure partie de ces projets visent à faire évoluer l'organisation de l'entreprise (changement de structures hiérarchiques, managériales, optimisation du fonctionnement d'un processus, regroupement ou création d'équipes, de métiers/fonctions etc.), ou touchent à son système d'information (mise en place de progiciels de gestion intégrée/ERP, intégration de logiciels aux activités d'un métier, interopérabilités des sous-systèmes existants, etc.). Enfin, certains projets D traitent de problématiques liées aux règles et pratiques de gestion, aux développements de nouveaux produits, à la distribution des activités de l'entreprise entre ses sites et/ou le groupe Safran. Tous ces projets ont en commun un sponsor, qui est en général responsable du processus sur lequel le projet devra travailler, proposer et mettre en œuvre une amélioration, un chef de projet nommé officiellement et abandonnant tout ou partie de ses activités précédentes (en fonction de l'importance du projet, de la taille du secteur dont le chef de projet est issu), et d'une équipe projet dédiée. Cette équipe, dans les plus importants des projets D, est regroupée physiquement dans un même lieu : dans les autres cas, les membres de l'équipe et le chef de projet se réunissent lors de réunions, pour réaliser les actions nécessaires à l'avancement du projet. A intervalles réguliers (mensuels ou bimestriel), un Comité de Pilotage (COPI) se regroupe pour évaluer l'état d'avancement du projet (figure 10). Ce COPI est généralement composé du sponsor du projet, d'« experts internes » sur les sujets traités par le projet (généralement d'un niveau hiérarchique assez élevé pour avoir une vision stratégique de la problématique) et de directeurs des secteurs concernés ou impactés par le projet. Lors de certaines étapes, le CODI doit également décider de la poursuite ou de l'arrêt du projet (notamment entre la phase d'avant projet et la phase projet proprement parlé). Ces jalons permettent d'éviter d'engager l'entreprise dans un changement inapproprié ou non profitable dans le contexte dans lequel les éléments sont présentés.

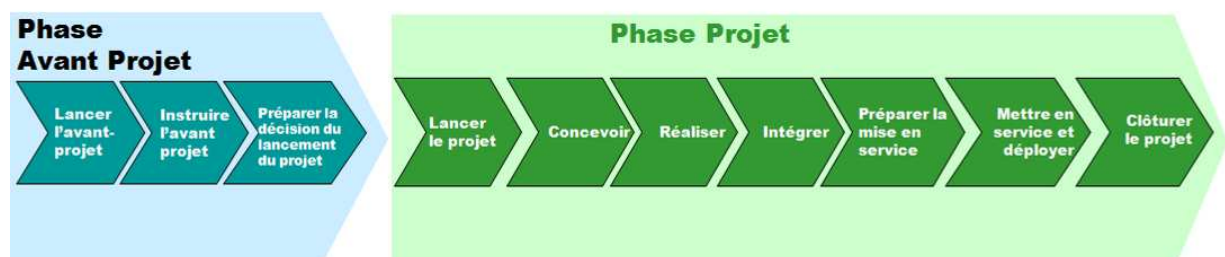


Figure 10 : Phases du déroulement standard d'un projet D chez Turbomeca

Pour illustrer les enjeux associés à ces projets, il nous semble important de préciser que les deux types de projets que nous venons de décrire ne sont pas des événements rares dans la vie de Turbomeca. Durant notre intervention (2008 à 2011), Turbomeca a lancé pas moins de 40 projets D, dont une dizaine sont terminés avec succès, et deux ont été interrompus. Les autres étant à notre connaissance toujours en cours. Sur cette même période, plus de 200 projets I ont été démarrés, dont une majorité ont aboutis à des évolutions plus ou moins importantes des modes de fonctionnements de l'entreprise.

Nous avons enfin vu que l'entreprise à adapté ses structures pour faire fonctionner des projets. Nous allons décrire dans la partie suivante les approches visant à accompagner ces Hommes dans le changement des entreprises, et détailler l'approche utilisée par Turbomeca lors de notre arrivée dans l'entreprise.

1.3.4 LES DEMARCHES D'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT DE TURBOMECA EN 2008

Lors du lancement de notre étude en 2008, l'accompagnement des acteurs en changement n'était pas formalisée, ni dans la démarche à adopter, ni dans une structure référente au niveau de l'entreprise dont ce serait la mission. Cependant, dans un département, deux personnes avaient la mission de piloter l'accompagnement du changement induit par un projet de très grande ampleur : la mise en place d'un progiciel de gestion. Dans le cadre du projet Européen SMMART (System for Mobile Maintenance Accessible on Real Time) dont Turbomeca faisait partie, une thèse CIFRE (en collaboration entre Estia-Recherche et ERPI) traitant du changement a été réalisée dans ce service d'accompagnement du changement (Cf. Zephir, 2009). Les activités principales de cette structure étaient la conception des formations au progiciel, et le pilotage de consultants qui formaient, coachaient, et réalisaient les nombreux supports documentaires nécessaires aux formations et à la formalisation des procédures à suivre pour l'utilisation de la partie informatisée du progiciel.

De plus, les différentes équipes projets réalisaient des actions d'accompagnement sans suivre d'approche globale ; ils faisaient de l'accompagnement des acteurs en changement suivant leur sensibilité et niveau de connaissance.

1.3.4.1 ANALYSE PRELIMINAIRE DE L'ACTIVITE D'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT DE TURBOMECA

Les premières étapes nécessaires au lancement de nos activités ont été une analyse de l'existant ainsi qu'une analyse bibliographique, qui nous servira à définir la méthode et les éléments de contexte dans lesquels elle devra s'intégrer. Nous avons donc besoin à ce stade de définir un cadre à cette analyse.

Nous utiliserons ici le modèle structurel d'activité d'Engeström (1999), car il présente l'avantage selon Zephir (2009) de « *proposer une représentation systémique de l'activité, ce qui permet de rendre compte de la complexité des transformations dans une situation de changement* », ainsi que de permettre « *une réduction de l'incertitude sur les éléments constituant le plan de transformation. En effet, le modèle d'activité permet la capture multidimensionnelle des évolutions socio-techniques d'un contexte intra- organisationnel dans lequel évolue une communauté de pratique* ».

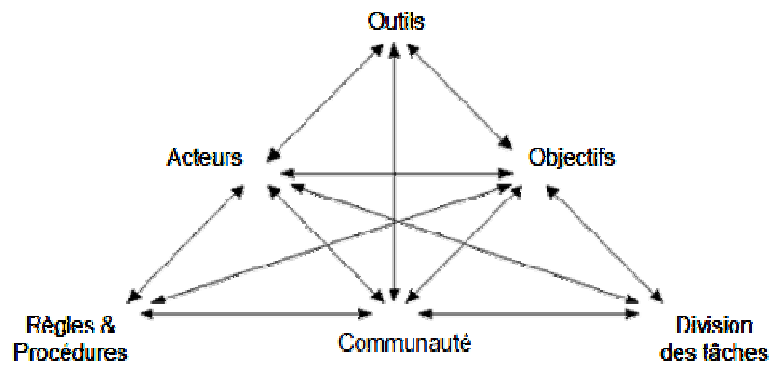


Figure 11 : Modèle issu de la théorie de l'activité (Engeström, 1999)

Pour Engeström, il est possible de caractériser l'activité humaine par une analyse des interactions dynamiques entre six pôles (figure 11) : des acteurs qui agissent, des outils médiateurs, des objectifs orientés, une division des tâches, une communauté et un ensemble de règles et procédures. Nous utiliserons donc ce modèle pour caractériser l'activité d'accompagnement du changement lors de notre arrivée dans l'entreprise, et pour formaliser par la suite un objectif d'activité d'accompagnement amélioré. Zephir (2009) souligne le besoin d'impliquer les acteurs potentiellement impactés pour la réalisation de ce type d'analyses. **Notre positionnement au sein de l'équipe en charge de l'accompagnement du changement semble donc opportun pour l'analyse de l'écart entre la situation existante et l'état futur souhaité.**

Le détail de l'analyse que nous avons menée est disponible en annexe 6.

Nous avons dressé un état des lieux de l'activité d'accompagnement du changement en utilisant les dimensions de l'activité telles que décrites par Engeström. Nous avons donc analysé des documents internes à l'entreprise et des documents communs à toutes les entreprises du groupe SAFRAN afin de mettre en lumière les causes potentielles de difficultés que rencontre Turbomeca dans l'accompagnement de ses employés lors de ses évolutions. Au travers de cette analyse, nous avons identifié des éléments qui devront être traités ou pris en compte dans notre proposition de méthode d'accompagnement du changement. Nous proposons de représenter les pistes d'amélioration identifiées en figure 12.

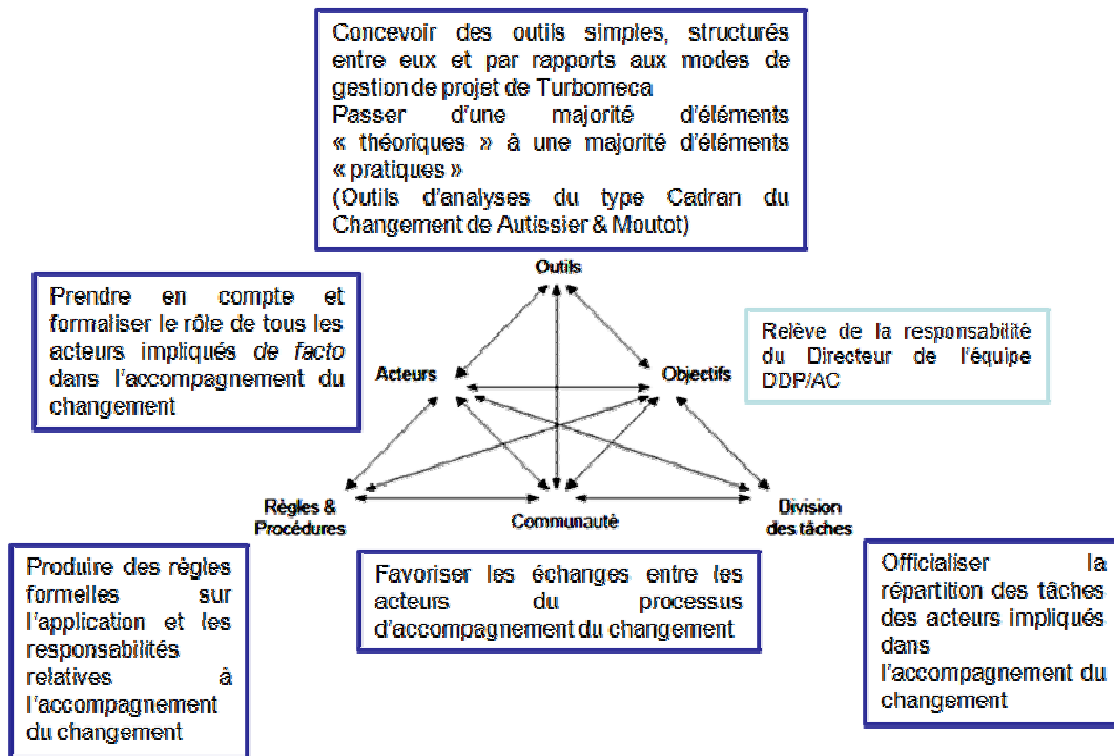


Figure 12 : Axes d'améliorations issus de l'analyse préliminaire de l'activité d'Accompagnement du changement

Avant de présenter notre problématique industrielle, nous allons décrire une évolution de l'organisation qui illustre le problème au niveau des changements que rencontrait Turbomeca, et qui paradoxalement, portait les prémices d'une résolution de ce problème.

En mars 2008, Turbomeca a changé de Président Directeur Général. Comme c'est souvent le cas lors d'un changement de PDG, une de ses premières actions a été d'adapter l'organisation à sa vision de ce que doit être et faire l'entreprise par rapport à son contexte, et à sa sensibilité aux exigences du marché. En l'occurrence, le principal changement a été de différencier dans la structure les entités par rapport au type de clients externes qu'elles servent.

La réorganisation de l'entreprise par rapport à ses types de clients a entraîné la disparition de certains départements, la création de nouvelles structures, et une redistribution globale des responsabilités et des attributions au sein de l'organisation. Cette réorganisation s'est faite à iso-effectifs, sans diminution ou augmentation de la masse salariale de l'entreprise. Cela a eu pour conséquence de très nombreux changements dans les lignes hiérarchiques des départements, et le déplacement de certaines fonctions et métiers d'un département à un autre. Concernant la manière dont s'est déroulée la réorganisation, aucun projet n'a été formellement lancé. Lors de l'annonce officielle de la réorganisation, les grandes lignes étaient connues et arrêtées, mais l'organisation fine des processus n'était pas totalement définie. Du point de vue des employés, ceci représentait un premier problème : dans certains cas, le département d'origine disparaissait, mais la nouvelle affectation n'était pas encore connue. Le processus de décision et de construction des processus

étant long, et ayant des conséquences fortes dans les jeux de pouvoirs et de responsabilités, certains employés se retrouvèrent durant 6 mois sans informations sur leur nouvelle affectation. D'autres, las d'attendre la fin du processus de décision, utilisèrent leur « réseau » pour se renseigner sur les besoins d'effectifs dans les différents secteurs, et postulèrent pour ces offres avant de se voir proposer leur nouvelle affectation par le processus « normal ». Les informations filtraient en amont des annonces officielles, avec une part de fausses rumeurs, générant stress et démotivation pour les employés concernés. La situation est revenue à la normale après environ 6 mois pour la majorité des employés. Cependant, pour ceux qui ont connu tardivement leur affectation officielle, l'appropriation de leurs nouvelles fonctions et métiers venait à peine de commencer. Le retour à la normale a donc été plus long que la fin apparente du changement, certains employés n'étant pas encore revenus à un mode de fonctionnement stabilisé, et étant toujours dans une phase d'apprentissage des tâches nécessaires à l'accomplissement de leur métier.

Le problème que nous identifions ici est une difficulté à mener le changement dans un temps donné, en s'assurant que tous les acteurs organisationnels concernés soient pris en compte, et accompagnés correctement pour ne pas les placer dans une situation inconfortable si cela est évitable.

Dans cette réorganisation, l'accompagnement du changement est passé d'un statu d'activité isolée et spécifique à celui de démarche de progrès transverse de l'entreprise. En effet, le service qui a accueilli notre étude a été intégré à la DDP, et le périmètre de ses attributions est passé d'un seul projet à tous les projets de l'entreprise. Le problème qui nous était posé ne concernait donc plus seulement les difficultés d'accompagner les acteurs en changement dans un projet de déploiement d'ERP, mais bien les problèmes globaux liés à toutes les évolutions radicales de l'entreprise. Ces évolutions étant parfois nécessaire à l'accomplissement des activités principales et essentielles de l'entreprise (concevoir, fabriquer et réparer des turbines à gaz), et participant systématiquement au maintien d'un niveau de performance assurant sa survie, l'accompagnement du changement a été positionné ici comme moyen d'assurer la pérennité de la performance de l'entreprise. Nous considérons à ce sujet l'accompagnement du changement comme un chaînon essentiel de la capacité de l'entreprise à réaliser ses activités de manière profitable au fil du temps.

1.4 FORMALISATION DE LA PROBLEMATIQUE INDUSTRIELLE :

Le changement est nécessaire pour augmenter le niveau de performance d'une entreprise, lorsque celui-ci n'est plus satisfaisant. Cependant, comme l'ont montré Harrington & Conner (1998), trois phases sont à distinguer dans un changement organisationnel, dans lesquelles la performance de réalisation de l'organisation n'augmente en général pas linéairement.

Dans la première étape, le niveau de performance de réalisation est jugé insuffisant. Lors de l'introduction du changement (étape 2), une baisse de performance est fréquemment visible : les activités liées au changement occupent les acteurs organisationnels en charge du changement, les individus impactés par le changement doivent modifier leurs pratiques, et réapprendre comment réaliser certaines activités. Dans la troisième phase, les acteurs organisationnels se sont approprié le

changement, et la performance est remontée à un niveau supérieur au niveau initial. Le cas présenté ici est un changement réussi, dans le sens où l'entreprise a transformé son évolution en avantage concurrentiel.

Cependant Lewin (1951), dans son « Force Field Model », souligne qu'il existe un ensemble de forces qui résiste au changement : si ces forces dépassent les forces qui poussent l'organisation à changer, le changement échoue, et le système revient dans son état initial. Dans le cas d'un changement prescrit, une modification des valeurs directrices est nécessaire en plus d'une modification des pratiques, afin d'assurer un changement durable. Dans le cas où ces valeurs ne changent pas avec les pratiques, le changement est condamné à n'être que temporaire. Entre ces extrêmes, de nombreux changements ne permettent pas à l'entreprise d'atteindre le niveau de performance espéré, sans pour autant échouer totalement. Les modifications graduelles des objectifs et du contexte du changement présentés par Evrard & Matagne (2009) en sont un exemple.

Afin d'augmenter les chances de succès du changement des organisations, la littérature sur la conduite du changement et l'accompagnement des acteurs, ainsi que de nombreux cabinets de consultants, proposent une multitude d'outils, de méthodes, d'approches et de postures censées aider à gérer le changement. Comme l'a dit Charpentier (2004), « *the one best way* » n'existe pas. D'autre part, Siebenborn (2005) mentionne que l'accompagnement du changement nécessite un accompagnement très méthodique pour construire les phases de définition, d'implémentation et de fin du changement. Pour aller au-delà de ce paradoxe, nous retiendrons la vision de Perrin-Bruneau (2005) qui postule que la meilleure manière d'accompagner le changement est de passer par une approche structurée et intégrée aux pratiques de l'entreprise.

Le changement est donc délicat à mener à bien. Dans le cas spécifique de Turbomeca, deux facteurs viennent rendre cette mission plus difficile : Hannan & Carroll (1983), Autissier & Moutot (2003), et Ben Zaida (2008) mentionnent en effet qu'il est plus difficile de faire changer une grande entreprise qu'une petite, et que « *plus une organisation vieillit, moins elle est prête à changer* ». Nous rappellerons ici que Turbomeca est une très grande entreprise de plus de 70 ans.

Nous retiendrons enfin le positionnement de Bernoux concernant la place de l'Homme dans le changement en entreprise : « *Il n'est pas de changement qui vaille au sein d'une entreprise ou d'une organisation, sans acceptation de la part des acteurs, en particulier les salariés. En somme un changement, quel qu'il soit, ne se décrète pas, pas plus qu'il ne se négocie sous la contrainte. Ou alors il est voué le plus souvent à l'échec* » (Bernoux, 2004).

Lors de notre arrivée dans l'entreprise, l'accompagnement des acteurs en changement n'était ni structuré, ni intégré à l'organisation comme une pratique systématique et reconnue. Les acteurs ne recevaient pas forcément d'accompagnement, et nous avons eu des exemples de changements qui « passaient mal » auprès de certains employés. Ceci valide notre terrain de recherche et nous amène à formaliser notre problématique industrielle de la manière suivante :

Comment améliorer l'accompagnement des acteurs dans les phases de changement de l'entreprise ?

2 PROBLEMATIQUE SCIENTIFIQUE

Dans ce chapitre, nous allons mener une analyse de la littérature afin de nous positionner par rapport aux travaux existants sur les thèmes de notre étude.

La formulation de notre problématique industrielle nous conduit tout d'abord à nous intéresser au changement organisationnel. Nous ferons apparaître que les organisations dans lesquelles se déroulent ce changement sont complexes, et que seule une partie de ce qui les compose est formalisé.

Nous verrons ensuite que le changement organisationnel est un phénomène qui, même lorsqu'il est géré, comporte une part d'imprévu. Nous analyserons les moyens les plus couramment utilisés pour les gérer, à savoir le projet.

Parce qu'il est l'organisation, qu'il génère le changement et qu'il est impacté par lui, nous nous intéresserons ensuite aux rôles de l'Homme dans le changement organisationnel. Nous montrerons que l'homme est tantôt dans le rôle de celui qui fait changer, tantôt dans le rôle de celui qui vit le changement. Nous approfondirons ensuite le sujet des réactions des individus par rapport au changement, et constaterons que les résistances individuelles sont un enjeu central dans la réussite du changement organisationnel. Nous décrirons également des approches existantes pour limiter ces résistances : l'accompagnement du changement.

Nous établirons ensuite le lien entre changement individuel et appropriation, et envisagerons en quoi aborder l'accompagnement du changement comme un processus où l'entreprise doit aider ses employés à s'approprier une nouveauté représente une piste de solution pour notre étude.

Nous concluons par la formalisation de notre problématique scientifique : **Comment détecter et intégrer à la gestion du changement organisationnel ses impacts sur ses utilisateurs futurs afin de favoriser son appropriation ?**

2.1 LE CHANGEMENT AU TEMPS INDUSTRIEL

Nos travaux portent sur le changement dans les entreprises. Nous proposons d'aborder le changement en partant de ses définitions, puis en présentant les différentes formes qu'il peut prendre.

2.1.1 CHANGEMENT : DEFINITIONS GENERALES

Le mot changer trouve son origine dans le latin tardif « *cambiare* », qui signifie « troquer ». Dès le premier tiers du 12^{ème} siècle, changer se retrouve dans la langue franco-provençale, avec un sens plus proche du sens moderne, à savoir de « *rendre autre, de modifier* » (CNRTL, 2009). Les définitions actuelles du changement le définissent comme le passage d'un état à un autre. Dans cette vision, le changement est un phénomène créateur qui a façonné le monde tel que nous le

connaissions, présent dans tous les domaines et à tous les niveaux. Comme illustration, notons qu'une recherche du mot changement dans l'encyclopédie Universalis (2010) renvoie vers 2134 documents, et une recherche en anglais sur Google, vers 2 milliards 240 millions de résultats. L'environnement de l'Homme évolue sur des rythmes dans l'ensemble supérieurs à la durée d'une vie, mais certains évènements provoquant ou découlant de ces transformations sont tout de même perceptibles, et impactant pour l'individu. Il existe cependant un environnement créé par l'homme, dont la complexité impose aux individus un rythme de changement plus rapide. Ce système est appelé environnement de travail. C'est l'ensemble des conditions (des aspects physiques, sociaux, psychologiques et environnementaux) dans lesquelles le travail est effectué (AFNOR, 2005), et le changement qui les concerne est appelé « changement organisationnel ». Nous allons dans la partie suivante nous intéresser à ses caractéristiques.

2.1.2 LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : LA TRANSFORMATION DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL A UN RYTHME SOUTENU

Avant de nous intéresser au changement à proprement parler, nous allons dans cette partie clarifier notre positionnement sur le concept d'organisation. En effet, il ne nous semble pas possible d'étudier la transformation d'un système sans en avoir au préalable décrit et défini les principales caractéristiques.

2.1.2.1 L'ORGANISATION : UN ENSEMBLE D'ELEMENTS FORMELS ET INFORMELS.

La littérature sur l'organisation est très importante et fournit une multitude de concepts. Notre but n'est pas d'en présenter une liste exhaustive : nous souhaitons montrer que les visions proposées mettent tantôt l'accent sur une dimension formelle, prescrite, et basée sur des modèles réduisant la complexité inhérente des organisations, tantôt sur les relations interpersonnelles, plus informelles. Le but de cette section sera de présenter notre vision de l'organisation, à partir d'une combinaison d'éléments nous semblant faire sens dans le cadre de cette étude, et de décrire Turbomeca suivant ces éléments.

Le grand Robert (2001) décrit l'organisation comme l'« *action de doter d'une structure ou d'une constitution déterminée, d'un ordre, d'un mode de fonctionnement, d'administration* ». Liebenstein (1966) formalise le concept de X-efficiency, à partir du constat que des entreprises d'un même secteur d'activité, ayant les mêmes caractéristiques de taille, de technologie, de ressources matérielles pouvaient avoir des résultats très différents. Il en déduit qu'il existait une qualité de l'organisation dont l'importance était primordiale dans la performance des entreprises. Pour sa part, l'AFNOR (AFNOR FD X 50-176, 2005) parle d'« *ensemble de responsabilités, pouvoirs et relations entre les personnes* ». L'AFNOR parle d'« organisme » lorsque l'on introduit la dimension physique (bâtiments, infrastructures, ressources matérielles). Le Grand Robert (2001) parle quant à lui d'« *association régie ou non par des institutions, qui se propose des buts déterminés* ». Cabin (2005) complète cette définition en ajoutant qu'une organisation se doit d'être durable, et également de présenter une division des tâches, et des règles de fonctionnement.

Outre le fait même de procéder à une structuration, le terme organisation désigne le résultat de cette action : "une réalité sociale, économique et technique relativement stabilisée" (Livian, 2005). Pour Morin et Delavallée (2000), l'organisation serait un système conçu comme « un ensemble finalisé d'éléments en interaction ». Parmi ces éléments, retenons des objectifs à atteindre, des moyens matériels et les humains qui les réalisent, des dirigeants qui mettent en place des techniques et des systèmes de gestion, une structuration des interactions entre les différentes composantes, et des « façons de faire » qui ont acquis une certaine réputation d'efficacité avec le temps. Nous pouvons deviner, dans ces quelques lignes, deux tendances dominantes : une tendance tournée vers le fonctionnement des systèmes et une autre orientée vers l'étude des rapports humains, les deux unies par la présence, dans leur représentation de l'organisation (Kozlowski et.al, 2006) :

1. d'objectifs à atteindre ;
2. de structures ;
3. d'interactions ;
4. de techniques et d'une culture.

De ces deux tendances dominantes, on peut dégager de la littérature deux grands pôles de travaux listés dans les tableaux ci-dessous (Cabin, 2005).

Approche	Concept proposé	Auteurs
Rationnelle et mécaniste	Rationalisation et bureaucratie	Weber, M. (1864-1920)
	Organisation Scientifique du Travail	Taylor, F.W. (1856-1915)
	Administration industrielle (gestion, management)	Fayol, H. (1841-1925)
Sociologies de l'organisation	Approche fonctionnaliste de la bureaucratie	Merton, R.K. Gouldner, A.W. Selznick, P. Blau, P.
	Analyse stratégique	Crozier, M. Friedberg, E.
	Approche par les règles	Reynaud, J.D.
	Sociologie de l'identité et de la culture	Sainsaulieu, R.
	Analyse de l'influence des cultures nationales	D'Iribarne, P. Hall, E.T. Hofstede, G. Schein, E.H.
	Pouvoir et contrôle	Etzioni, A.
	Théorie de l'innovation et de la traduction (acteur-réseau)	Callon, M. Latour, B.
Théorie des conventions	Thevenot, L. Boltanski, L.	
Théories de la firme	Théorie de l'agence ou l'entreprise comme « nœud de contrats »	Fama, E. Jensen, M.
	Théorie des coûts de transaction	Coase, R.H. Williamson, O.E.
	Théorie évolutionniste ou l'entreprise comme système de compétences	Winter, S. Nelson, R.
	Firme A (américaine et hiérarchique) et firme J (japonaise et horizontale)	Aoki, M.
Approches quantitatives et systémiques	Mouvement mathématique et la recherche opérationnelle	Roy, B. Lamsade
	Théorie générale des systèmes	Bertalanffy, L.V. Mèlèse, J. Le Moigne, J.L. De Rosnay, J. Morin, E.
Approche sociotechnique		Emery, F.E. Trist, E.L.
Approches managériales	Théories managériales	Sloan, A.P. Barnard, C. Follet, M.P. Dubreuil, H. Mintzberg, H.
	Ecole néo classique des organisations	Peters, T. Waterman, R.H. Drucker, P. Gélénier, O.
	L'histoire des entreprises	Chandler, A.D.

Tableau 3: Les théories sur le fonctionnement des organisations (Cabin, 2005).

Approche	Concept proposé	Auteurs
Ecole des relations humaines	Accent sur l'importance du facteur humain	Mayo, E. (1880-1949)
Approches psychosociologiques	Théories des besoins et de la motivation	McGregor, D. (1906-1964) Maslow, A. (1908-1970)
	Dynamique des groupes et Leadership	Lewin, K. Likert, R.
Approches psychanalytiques	Socioanalyse, « névroses de l'organisation, analyse institutionnelle, psychodynamique du travail	Bion, W (1898-1979) Jacques, E. Enriquez, E. Pagès, M. DeGaullejac, V.
Approches cognitives	Théorie de la rationalité limitée	Simon, H.A.
	Organisation comme coalition d'individus ayant des objectifs différents	Cyert, R.M. March, J.G.
	Modèle de la poubelle	March, J.G. Olsen, J.P. Cohen, M.D.
	Apprentissage organisationnel	A Argyris, C. Hatchuel, A. Midler, C. Zarifian, P. ...
Ethnographie des organisations	Phénomènes symboliques, rituels, interactions quotidiennes	

Tableau 4 : Les théories sur l'individu dans l'organisation (Cabin, 2005).

D'après Livian (2005) les organisations, pour exister, doivent en général avoir les 4 composantes présentées en figure 13.

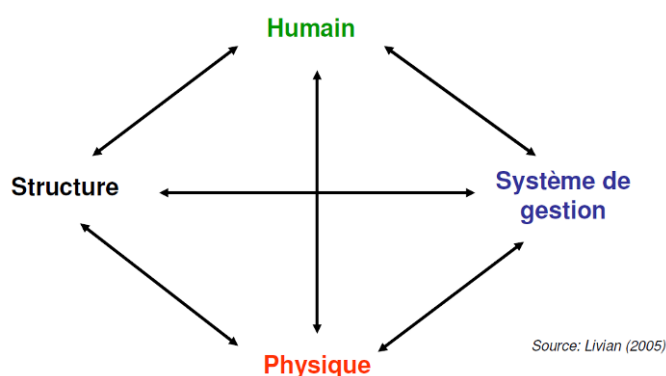


Figure 13 : Les composantes d'une organisation (Livian, 2005)

Cette représentation ne rend pas compte d'une caractéristique qui nous semble être un paramètre à prendre en compte de nos jours, qui est leur complexité. D'après Morin (1977), la complexité n'est pas la complication, qui peut se réduire en un ensemble de règles de bases et d'éléments simples. La complexité est une composante fondamentale, elle est « à la base ». Qualifier quelque chose de complexe, c'est avouer que l'on est embarrassé pour le définir de façon simple, de le nommer de façon claire, et de mettre de l'ordre dans les idées qu'il amène. Franchisteguy (2001), se basant sur les travaux de LeMoigne (1990), éclaire la notion de complexité en montrant que son contraire étymologique n'est pas « simple », mais plutôt « implexe », qui caractérise une unité d'action indécomposable et irréductible à un élément unique. L'étude de la complexité a été menée par le courant systémique, né dans les années 1950 ; il est issu des Etats-Unis et puise son origine dans le structuralisme. Trouvant son origine dans les travaux du biologiste Ludwig Von Bertalanffy (*General system Theory*, 1968), cette approche est utilisée par les organisations comme un outil d'observation grâce à sa pertinence descriptive. Elle met en exergue la variété et la diversité des interconnexions et

des causes intervenant dans le phénomène étudié. En 1975, De Rosnay définit l'approche systémique comme une « *méthodologie, permettant de rassembler et d'organiser les connaissances en vue d'une plus grande efficacité de l'action. A la différence de l'approche analytique, l'approche systémique englobe la totalité des éléments du système étudié, ainsi que leurs interactions et leurs interdépendances* ». Cette approche holistique permet de comprendre l'organisation comme un système complexe (Zephir, 2009). Méléze (1979) abonde dans ce sens, en différenciant l'approche systémique des autres approches « *en ce qu'elle donne de l'entreprise ou du service public une représentation plus globale ou plus réaliste : un organisme complexe, siège de multiples interactions, ouvert sur de nombreux environnements mouvants ; l'organisation présente des niveaux de fonctionnement qui sont également des niveaux de langage entre lesquels les échanges d'information transfèrent d'une manière complexe des significations et du bruit* ».

Nous adoptons donc la position selon laquelle les entreprises sont des systèmes complexes organisés. Les représentations fournies par Charpentier (2004) à partir de l'approche des configurations structurelles de Mintzberg (1982) ne présentent pas selon nous cette dimension.

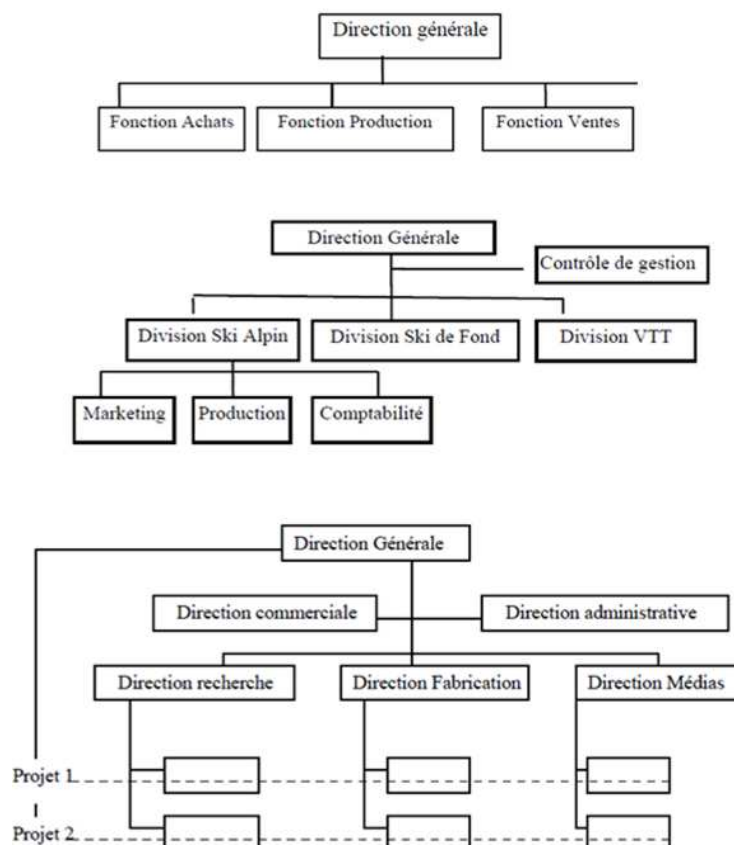


Figure 14 : Exemples de configurations structurelles selon Mintzberg (1982) : structure fonctionnelle simple, divisionnelle et matricielle

On constate en figure 14 une représentation en unités stratégiques interconnectées verticalement (hiérarchiquement), ou horizontalement (fonctionnellement), ramenées à des éléments simples. Ces représentations ne tiennent pas compte de certaines caractéristiques des organisations. Afin de

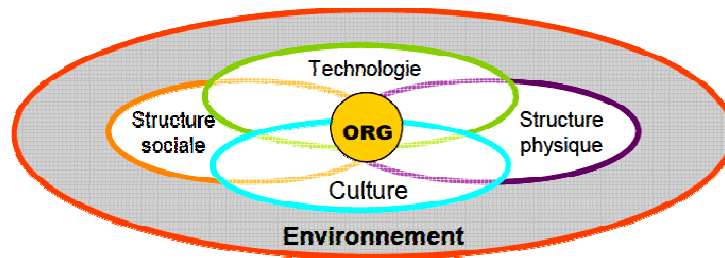


Figure 16 : Le système organisationnel (Hatch, 2000)

Nous avons vu dans cette partie que les organisations étaient décrites par un ensemble de modèles formalisés, simples, nécessaire pour structurer les multiples entités fonctionnelles, et étaient en parallèle complexe, fondées sur un groupe d'individus en relation les uns avec les autres, et dont les échanges sont fondamentalement informels. Ces deux dimensions cohabitent, et participent à la réalité des entreprises. Pour notre étude, nous considérons les aspects formels et informels des organisations comme potentiellement influents sur les processus de changement qu'y s'y déroulent.

Nous retenons qu'en tant que système, une organisation est composée de différentes structures matérielles et immatérielles, immergée dans un environnement qui l'influence. Ce point est important dans notre étude car le changement en tant que phénomène nécessaire aux entreprises provient en partie de cet environnement, et intervient sur les structures de l'entreprise. La notion clé de notre étude étant que ces structures ne fonctionnent pas et ne changent pas d'elles mêmes, mais sont systématiquement actionnées, mises en mouvement par des Hommes, ce qui place les employés au cœur du changement des organisations.

Nous considérons pour le moment **l'organisation comme ce qui peut qualifier une entreprise**, et bien que **nos travaux relèvent du génie industriel**, s'inscrivant par conséquent dans la lignée des théories sur le fonctionnement des organisations, nous souhaitons prendre en compte dans nos travaux les courants davantage centrés sur l'Homme.

Nous allons maintenant analyser les spécificités du changement lorsqu'il intervient dans ces organisations.

2.1.2.2 LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : DEFINITIONS ET CARACTERISTIQUES

Le changement organisationnel occupe aujourd'hui le devant de la scène pour et dans les entreprises voulant rester compétitives dans un environnement de plus en plus turbulent (Stummer & Zuchi, 2010). En effet, « *toute organisation est confrontée à deux catégories de problèmes : le maintien de la cohésion interne malgré les diversités individuelles et l'interaction constante et obligée avec l'environnement* » (Soparnot, 2004). Pour d'autres auteurs, le changement est même une constante des organisations contemporaines (Rondeau, 2002 ; Fisher & Wesolkowski, 1998), il serait intrinsèque au système dynamique que sont les organisations (Perret, 2003).

Une étude réalisée sur 200 entreprises françaises de 200 employés et plus (Celerant & TNS Sofres, 2008) montre que le rythme de changement s'accélère : 70 % des chefs d'entreprise interrogés

estiment que le rythme des programmes de changement majeurs tend à s'intensifier dans les années à venir. L'enquête ADESI (2005) menée par le CNRS illustre également cette tendance, en identifiant que 80% des industriels estiment que le changement est plus fréquent que dans le passé (figure 17).

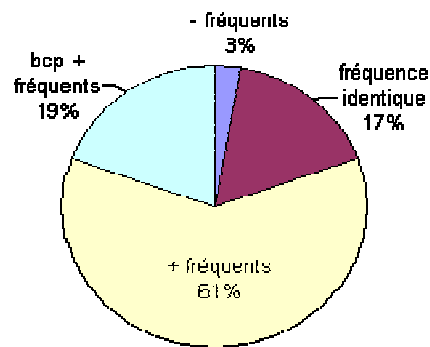


Figure 17 : Augmentation de fréquence pour les changements d'orientations stratégiques par rapport au passé (ADESI, 2005)

L'exemple de Turbomeca est frappant : Entre 1999 et 2011, l'entreprise a été rachetée par le groupe SNECMA, devenu SAFRAN, s'est réorganisée profondément à 2 reprises, a introduit des démarches d'améliorations continues importantes (Lean-Sigma) et elle-même génératrice de changement, et lancé plusieurs dizaines de projets (30 uniquement dans les années 2009-2011). Comme le souligne Greenan (1996) « *les modifications des systèmes productifs influencent les métiers qui les composent et par conséquent engendrent des transformations multiples dans les professions* ». En tenant compte de la multiplicité des changements, et des changements marginaux de l'organisation, les impacts sur les acteurs sont donc extrêmement fréquents.

Le changement organisationnel est un processus qui amène une organisation d'un état actuel vers un état futur (Nurcan et al. 2002). Il ponctue l'évolution des organisations par une transformation marginale ou radicale des structures et des compétences (Hafsi & Fabi, 1997). Deux aspects du changement organisationnel sont à distinguer : le changement prescrit, et le changement émergent. Le changement prescrit a été sciemment planifié, il est délibéré, et c'est le produit de raisonnement et d'actions (Beckhard, 1975 ; Tessier et al. 1993). Il est souhaité par les membres de l'organisation. Le changement émergent est pour sa part inattendu, et semble apparaître spontanément (Starbuck, 1983 ; Stacey, 1993 ; Thiétart et al. 1993). Il peut survenir suite à des décisions, à priori sans lien avec le changement qui en découlera, mais dénotant de prise de positions tacites des décideurs (Mintzberg, 1989). Dans ce cas, le changement est principalement émergent par son imprévisibilité. Dans d'autres cas, le changement apparaît suite à l'influence de facteurs externes (économiques, politiques, concurrentiels etc.) ou internes (jeux de pouvoirs, circulation des connaissances, incertitude etc.). Dans ce cas, le changement n'est pas souhaité initialement. Giordano (1995) donne une représentation des différences entre les stratégies de changement prescrites et émergentes en tableau 5 :

Changement Prescrit	Changement émergent
L'organisation comme pôle d'intentionnalité	L'organisation comme pôle d'émergence
Projet/Structuration volontaire de l'acteur (du noyau)	L'organisation est un flux d'action
Maîtrise du devenir	Devenir incertain, fonction des « routines » de l'« histoire »
Objectifs fixés à priori	Objectif fixé au cours de l'action et des interactions multiples
Choix censés atteindre un niveau (au moins) satisfaisant	« Choix », résultant d'une combinaison de rationalités locales, modifiables, instables « enactés » au cours des processus d'interaction
Décisions autoritaires ou politiciennes	Décisions émergence
(rationalité orthodoxe)	(rationalité procédurale)

Tableau 5 : Stratégies de changements prescrites et émergentes (adapté de Giordano, 1995)

A l'opposé des stratégies de changement projetées (planifiées et délibérées) apparaissent des stratégies émergentes (observables dans la réalité), fortement influencées par le produit d'actions non programmées *ex ante*. En pratique, le changement est « *chaotique, et implique très souvent des objectifs changeants, des discontinuités, et de nombreux évènements inattendus et surprenants* » (Cumings et al. 1985 ; Dawson, 1996). L'idée centrale associée à ces visions du changement organisationnel est que le changement prescrit contient systématiquement une part importante d'émergence (Pettigrew et al. 1992 ; Iles & Sutherland, 2001 ; Balogun, 2006).

Pour Perret (1996, 2003), le changement organisationnel est donc un processus complexe. L'ambivalence entre l'action intentionnelle de changement, cherchant à modifier le contexte sur lequel elle agit tout en étant structurée par le contexte dans lequel elle agit, existe selon cette auteure. Cependant, il n'y a pas ici de contradiction : le principe dialogique énoncé par Morin permet d'éclairer cette idée. La dialogique peut être définie comme « *l'association complexe (complémentaire, concurrente, antagoniste) d'instances, nécessaires ensemble à l'existence, au fonctionnement et au développement d'un phénomène organisé* » (Morin, 1986). La dialogique met en évidence le fait que les oppositions apparentes (action / contexte, changement / stabilité) sont complémentaires et interdépendantes et non contradictoires. Franchisteguy (2001) propose une représentation de la complexité induite par la dualité émergence/prescription (figure 18) :

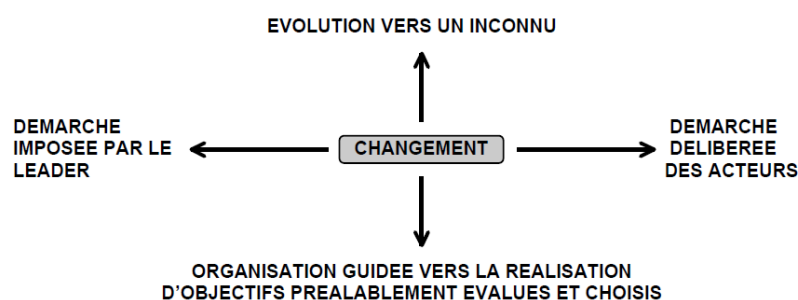


Figure 18 : Le changement, une situation difficile à gérer (Franchisteguy, 2001).

La prescription et l'émergence dans le changement se retrouvent ici décomposées en deux grands axes : ce qui est au départ du changement, et ce vers quoi il va évoluer. On constate que le changement peut être issu soit d'une décision planifiée, soit du résultat de l'action des acteurs. Il

peut également avoir une cible connue et désirée, ou avancer vers un état inconnu à priori. Cette représentation nous montre que l'émergence peut être à la base, ou agir sur le processus de changement de l'entreprise après qu'il ait été initié.

Il existe selon nous une différence de nature important entre le changement prescrit et émergent ; le changement prescrit permet une planification, une tentative de gestion. Il est fondamentalement proactif. Le changement émergent est quant à lui imprévu, et donc ne peut qu'entraîner une adaptation de la part du gestionnaire. De part la réactivité qu'il demande, le changement émergent doit avant tout être détecté et identifié (By, 2005; Gareis, 2010; Heitger & Doujak, 2008). Ce point est confirmé par Mintzberg & Waters (1982) qui proposent qu'un changement planifié n'aboutit jamais intégralement, et qu'une part émergente est systématiquement intégrée à la stratégie réalisée *in fine* (figure 19).

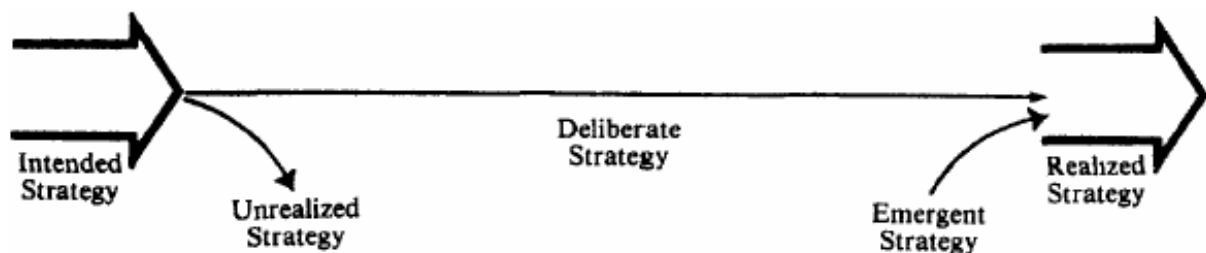


Figure 19 : écarts entre changement initial et changement réalisé : part de l'émergence (Mintzberg & Waters, 1982)

Pour illustrer notre propos, nous allons prendre trois exemples courts de ce que nous entendons par changement prescrit ou émergent dans notre cas d'étude, Turbomeca.

- 1) Le prescrit du départ à la fin : Le site principal de Turbomeca (Bordes, France) a été construit en 1942. En 2004, un projet de construction d'un nouveau site attenant est lancé, avec pour objectif d'augmenter la superficie et la capacité de production des installations, et de moderniser l'ensemble formé par le nouveau et l'ancien site. En 2010, après 3 ans de travaux, le nouveau site est opérationnel. Entre 2011 et 2014, des travaux de modernisation du site « historique » seront menés pour détruire certains bâtiments et en rénover d'autres. Le changement est aujourd'hui, dans l'ensemble à l'image de ce qui avait été prévu initialement. Quelques divergences de planning peuvent exister, mais n'ont pas une influence importante sur le résultat global de l'évolution.
- 2) Le prescrit, avec une dimension émergente : En 2009, la décision est prise par le directeur de la DDP de mettre en place dans le site canadien de Turbomeca une démarche d'innovation participative, sur le modèle de celle existant dans les sites français. En 2010, la prise de contact avec le responsable des démarches de progrès locales, plusieurs réunions de travail, et l'envoi d'une partie du matériel nécessaire au lancement de la démarche sont réalisés. Suite à un contexte économique défavorable (crise financière mondiale), une restructuration du site est décidée par la direction générale de l'entreprise, entraînant une réduction des effectifs incluant le correspondant local démarche de progrès. Aux vues du contexte, les personnes responsables du déploiement de la démarche d'innovation participative font

valider par leur directeur l'abandon du déploiement. Une partie de l'objectif est atteint tel qu'imaginé initialement (pour les sites français), mais un évènement imprévisible a remis en cause un pan entier de cet objectif.

- 3) L'émergence d'un changement : La direction des ressources humaines de Turbomeca dispose d'un service dédié aux « relations sociales », dont le cœur d'activité est la préparation des communications de dialogue avec les syndicats et autres instances représentatives du personnel (IRP) en France. Dans le cadre de leurs activités, les membres de ce service se doivent de connaître les réglementations en vigueur liées aux droits et devoir d'une entreprise vis-à-vis de leurs IRP. Une journée de formation a donc été organisée, incluant d'autres acteurs de la direction des ressources humaines ayant un rôle dans le processus de dialogue social. Un des membres de la DDP service accompagnement du changement, ayant par le passé fait parti de la DRH, a eu connaissance de cette journée de formation par ses anciens collègues, a jugé la présence des membres de son service utile et a demandé qu'ils soient inclus à cette réunion. Par la suite, des réunions de travail entre les acteurs DDP et DRH ont été organisées pour structurer et formaliser un processus de dialogue social standard pour les projets. Cette action, à l'initiative d'un membre de l'équipe DDP, s'est faite avec l'accord des directeurs DRH et DDP, mais pas à leur demande. Le travail mené a aboutit à un modèle de dialogue social validé par les différents IRP, qui ont salué cette initiative et en ont informé l'ensemble des salariés français de l'entreprise. Ce changement n'était pas planifié à la base, il s'est réalisé de manière émergente.

Le changement organisationnel est selon nous principalement caractérisé par les dimensions de prescription et d'émergence que nous venons de décrire. Cependant, il possède d'autres caractéristiques.

Tout d'abord, on trouve dans la littérature des représentations se basant sur la temporalité et l'importance de ce qui change, du point de vue de l'organisation : ces visions, que l'on pourrait qualifier de quantitatives, tentent de représenter le changement comme un graphique, une courbe dont la pente raide conduirait à changer beaucoup, très rapidement, ou la pente douce impliquerait un changement se faisant « au fil de l'eau », sans décrochage. Autissier & Vandangeon-Derumez (2004) parlent respectivement de changement radical ou incrémental, tout comme Levy & Merry (1986) ou encore Hafsi & Fabi (1997). Johnson & Scholes (2000) mettent en relation ces dimensions avec les dimensions de prescription et d'émergences (qu'ils qualifient respectivement de proactivité et réactivité) pour identifier 4 types de changement (tableau 6).

Proactif	AJUSTEMENT Anticiper les besoins de changement par un processus proactif d'ajustement des pratiques en cours.	TRANSFORMATION PLANIFIEE Planifier un changement drastique par anticipation grâce aux techniques d'analyse stratégique et d'aide à la décision.
Réactif	ADAPTATION Réagir aux pressions environnementales et concurrentielles. Adapter le paradigme organisationnel existant afin d'éviter les incohérences trop flagrantes avec l'environnement.	TRANSFORMATION FORCEE Remettre en cause les schémas de pensée implicites à la suite d'un processus de dérive stratégique.

Changement incrémental

Changement radical

Tableau 6 : typologie des changements (Johnson & Scholes, 2000)

Cashore & Howlett (2007) envisagent également le changement sous l'angle de son rythme (de son « *tempo* »). Selon ces auteurs, le changement incrémental se caractérise par son rythme lent, et le changement radical (qu'ils nomment « *paradigmatique* ») par un rythme rapide. Cependant, le deuxième axe dont ils se servent pour décrire les types de changement est différent : soit cumulatif, soit en équilibre. Ceci laisse entendre que le changement peut apporter une nouveauté durable, ou n'être qu'une perturbation qui ramène le système dans son état initial à la fin du processus.

Vu sous l'éclairage de la prescription/émergence, cette notion nous semble plus intéressante : un changement prescrit cumulatif représenterait une réussite, et en équilibre un échec. En effet, dérouler un processus de changement dans une entreprise pour se retrouver *in fine* à son point de départ est une perte de temps, et donc d'argent. L'objectif des entreprises qui décident de changer est d'aboutir, d'intégrer un état souhaitable de manière pérenne à l'organisation. Pour le changement émergent, l'analyse serait moins tranchée : n'étant pas initialement prévu, ce type de changement serait intéressant à pérenniser s'il s'avérait profitable, mais un retour au point de départ pourrait également être désiré, si ce qui émerge s'avérait non profitable pour l'organisation.

Bassetti (2003) décrit une approche de changement composite qui s'inscrit dans une vue à plus long terme de l'évolution de l'entreprise. Celle-ci est alors appréhendée comme une alternance de phases de rupture et d'amélioration continue permettant d'assimiler les changements. Ce mode de gestion de l'évolution n'oppose pas les changements par rupture et par amélioration continue mais, comme le souligne (Ferrand, 1997), les considère plutôt comme complémentaires.

Concernant la temporalité des changements, nous retiendrons une analyse menée par deux auteurs issus des sciences politiques, Evrard & Matagne (2009) ; ils démontrent que l'inscription d'un changement dans une période de temps longue (de l'ordre de la décennie) le soumet à une transformation graduelle qui peut être de 5 types : le *displacement* (déplacement), le *layering* (accumulation de couches ou niveaux de sédimentation), le *drift* (dérive), la *conversion* (conversion) et l'*exhaustion* (épuisement). Ces différents modes de changement remettent en partie en cause la distinction traditionnelle présentée plus haut, en ce qu'ils soulignent le découplage possible entre le rythme et l'ampleur du changement. Ils montrent que lorsque un changement s'étale sur une longue période, il devient difficile de faire ce qui était initialement prévu. Ajoutons que ce qui est initialement prévu peut, au fil du temps, s'avérer moins profitable qu'initialement prévu, de part la

transformation que connaît l'environnement de l'organisation, et les transformations émergentes de l'organisation en elle-même. Notre expérience en entreprises nous laisse penser que ces phénomènes sont observables sur une période de l'ordre de trois ans, du moins pour notre cas d'étude. En effet, nous avons pu observer sur cette durée la transformation graduelle de certains objectifs de changements et une évolution sensible de l'environnement et du marché.

Notons enfin l'existence dans la littérature d'une classification du changement suivant le type 1 et type 2. Cette approche, davantage qualitative postule qu'un changement appartient au type 1 ou 2 selon qu'il prend place à l'intérieur d'un système ou qu'il provient de l'extérieur de ce système d'après la typologie de l'Ecole de Palo Alto (Watzlawick et. Al. 1975 ; Bateson, 1980). Jaujard (2007) décrit le changement de type 1 comme « *touchant surtout les compétences des acteurs, et non leur façon de percevoir le monde* ». Watzlawick et. Al. (1975) citent l'exemple du thermostat qui régule la température au plus près d'une température de référence. Franchisteguy (2001) ajoute que ce type de changement prend place à l'intérieur d'un système qui reste inchangé. Il s'agit de rétablir la norme de référence en appliquant le contraire de ce qui a produit la situation d'écart à la norme. Le changement de type 2 modifie le système en lui-même, et représente un changement complet. C'est un changement de logique de gestion, et de l'articulation des éléments du système d'organisation. Nous adhérons à l'analogie décrite par cette auteure entre les types 1 et 2 de changement et l'apprentissage en simple et double boucles d'Argyris & Schön (1978). En effet, cette vision (figure 20) fournit un élément de compréhension potentiellement utile au gestionnaire du changement en fonction de la pérennité désirée du résultat du changement ; l'ancrage du changement dans la durée diffère entre un apprentissage en simple boucle (changement de type 1) et un apprentissage en double boucle (changement de type 2). Notons que toute modification d'un acte sans modification de ses valeurs directrices est vouée à l'échec.

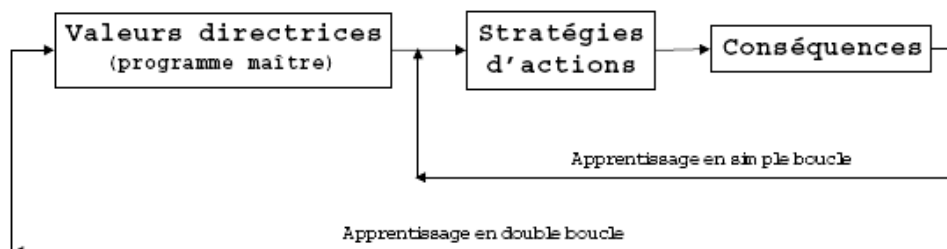


Figure 20 : Apprentissage en simple et double boucle (Argyris & Schön, 1978)

Nous ferons ici une analogie entre cette vision et le changement cumulatif/en équilibre de Cashore & Howlett (2007). Le changement en équilibre semble correspondre au changement de type 1 et donc à un apprentissage en simple boucle, et le changement cumulatif à un apprentissage en double boucle, ou changement de type 2.

Pour illustrer ce concept, imaginons une ligne de production de pièce. Pour une raison inconnue, le taux de pièces défectueuses produites augmente soudainement. Il est nécessaire d'identifier la source de ce problème, et de changer le paramètre qui entraîne ce défaut. La valeur directrice ne

change pas ici ; il est toujours nécessaire de produire des pièces conformes. Cependant, dans la pratique que représente la production de la pièce, quelque chose a changé. Le changement qui s'est produit et qui a entraîné l'augmentation du taux de pièces défectueuses entrainera une réaction, qui visera à revenir à l'état initial : nous sommes bien dans le cas d'un changement en équilibre. Imaginons maintenant que cette même ligne de production doit produire un autre type de pièces. La valeur directrice est ici modifiée, la raison de produire l'ancien type de pièces n'existe plus, et est remplacée par une raison visant à produire un nouveau type de pièces. Les pratiques seront modifiées pour s'accorder avec cette nouvelle valeur directrice, et le changement sera ici cumulatif, dans le sens où il représentera une nouveauté durable.

Le changement des organisations est donc un processus complexe, fréquent, et qui est en train de devenir une constante de la performance des entreprises. Slater (1999), rapporte à ce sujet les propos de Jack Welsh, ancien président de General Electric : *"If the rate of change on the outside exceeds the rate of change on the inside, the end is near"*. Provenant de l'extérieur ou de l'intérieur même des organisations, il revêt un caractère émergent, même lorsqu'il est planifié et volontaire : en effet, le caractère complexe des entreprises et du jeu des acteurs qui les composent vont créer un ensemble de perturbations qui va faire émerger des éléments non planifiables. Il comporte donc une part plus ou moins importante de « surprise ».

Nous avons vu dans cette partie que le changement organisationnel pouvait être identifié suivant son rythme, sa radicalité ainsi que sa propension à être pérenne.

Parce que le changement organisationnel est complexe et rencontre un taux élevé d'échec (Aiken & Keller, 2009), qu'il comporte une dimension émergente imprévisible, qu'il est souvent coûteux, hasardeux et que les entreprises *« s'insèrent dans une tendance unificatrice de valorisation du changement »* (Thévenet, 1988), **nous pensons que la notion de pérennité du résultat du changement est centrale** : l'enjeu est de maîtriser le plus possible le quoi, le quand et le comment évoluer, pour ne pas générer de risques inutilement, ou mettre en mouvement le système pour au final revenir à son point de départ. Prendre conscience de la typologie de changement (type 1 ou 2) souhaitée permet d'anticiper la remise en question des valeurs directrices nécessaires ou indésirables. **Il nous semble nécessaire de considérer la dimension émergente des changements organisationnels lorsqu'ils sont prescrits**, car il est ainsi possible de s'interroger sur la rentabilité de ce qui émerge par rapport à la cible initialement définie :

Nous postulons donc qu'il est nécessaire en premier lieu d'identifier et si possible de comprendre ce qui est à même de marquer durablement l'organisation.

Cette position a été également présentée par Vas (2002), qui propose *« un méta-modèle du changement via la description d'un processus de "planification – négociation - improvisation" ». Le changement est d'abord planifié, puis négocié selon les contraintes et réticences qui apparaissent lors de son activation. La phase suivante vise à gérer du mieux possible certaines dérives et/ou décalages par rapport au plan initialement établi. Ces écarts ne sont donc pas assimilés à des dysfonctionnements du processus, mais bien davantage considérés comme des opportunités à saisir*

pour consolider le changement. De sa planification à sa consolidation, le changement est donc décrit comme sans cesse réinventé par les acteurs de l'organisation. » Nous adhérons à cette vision en ce qu'elle permet de se préparer à « rencontrer l'imprévu », car nous avons vu que l'imprévu est une constante du changement organisationnel.

Enfin, **nous pensons qu'un enjeu fort existe sur la maîtrise temporelle du changement** ; de part la difficulté à réaliser ce qui est prévu initialement quand le changement dure trop longtemps, l'exposition à une modification des causes racines ayant donné lieu au besoin de changer, et les ressources importantes (financières, temporelles, humaines, et en terme d'image) allouées à l'action de changer, **nous défendons le point de vue d'un changement de la durée la plus courte possible.** Au-delà de ces éléments de théorie, un courant de la littérature s'est intéressé aux outils et méthodes adéquats pour mener à bien ces changements dans un contexte industriel. Nous allons présenter dans la partie suivante les éléments bibliographiques relatifs à la gestion du changement organisationnel.

2.1.2.3 GERER LE CHANGEMENT DANS LES ENTREPRISES : CONDUITE ET ACCOMPAGNEMENT

Dans cette partie, nous allons présenter des éléments de littérature sur la gestion du changement dans les entreprises. La définition que nous en adoptons est celle de Kuhn & Giuse (2001). Pour ces auteurs, la gestion du changement est « *le processus qui assiste les individus et les organisations dans le passage d'une ancienne manière de faire les choses à une nouvelle manière* ». Nous mettrons en évidence que les différences décrites dans la partie précédente entre les visions du changement prescrit et les visions prenant en compte sa dimension émergente ont donné lieu à deux « écoles » de gestion des évolutions des entreprises ; l'une a pour but de *conduire* le système d'un point A à un point B, tandis que l'autre tend plus à *accompagner* ses acteurs lorsqu'un changement les concerne, et à prendre conscience des tenants et aboutissants du changement, afin de limiter le niveau de résistance et les blocages structurels qui pourraient s'opposer à la mise en mouvement de l'organisation.

En accord avec Franchisteguy (2001), il nous semble difficile d'envisager un changement qui ne soit en rien piloté. Dans le but d'atteindre une situation donnée et désirable pour l'entreprise, de nombreuses approches ont été développées et sont utilisées avec plus ou moins de succès. Nous allons nous appuyer sur les travaux de Siebenborn (2005), visant à formaliser les processus de changement au sein des entreprises. Les deux tableaux récapitulatifs (tableau 7 & 8) présentés plus loin sont issus d'une analyse non exhaustive menée sur les méthodes susceptibles selon l'auteur d'induire un changement en rupture de l'organisation. Dans sa vision, ces changements doivent être réalisés, sont trop importants pour être gérés localement, et trop rapides pour être « laissés » à évoluer incrémentalement. Pour l'auteur, « *toutes les méthodes détaillées ci-après ont en commun la nécessité de structurer le changement, et de le piloter pour qu'il ait des chances d'aboutir* ». La vision défendue ici rentre donc bien dans notre définition d'un changement prescrit. Le tableau ci-dessous catégorise les différentes méthodes de gestion du changement en fonction des types d'organisation dans lesquelles elles sont à même d'être appliquées.












Type de structure d'organisation	<i>Simple</i>	<i>Bureaucratie Professionnelle</i>	<i>Bureaucratie Mécaniste</i>	<i>Structure Divisionnalisée</i>	<i>Adhocratie</i>
Acteurs du changement	Tête	Opérationnels	Technostructure	Ligne Hiérarchique	Experts et supports
Schéma symbolique de la structure					
BPR	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Trop de conflits d'intérêt	Trop de conflits d'intérêt	Trop de conflits d'intérêt
Benchmarking	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Trop d'intermédiaires	Trop d'intermédiaires	<input checked="" type="checkbox"/>
MPC	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Trop loin de la base	Trop de strates	Trop de strates
Hoshin	Trop lourd	Manque support dans le concept	 aux relais	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Kaizen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Trop loin de la base	<input checked="" type="checkbox"/>	 aux relais
TPS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Trop loin de la base	<input checked="" type="checkbox"/>	 aux relais
Gestion projet	Trop lourd	Externalisation ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
TQM	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	 aux relais	<input checked="" type="checkbox"/>	 aux relais
Six Sigma	Trop lourd	Manque support dans le concept	 aux relais	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Tableau 7 : Compatibilité des méthodes de changement et des types de structure des organisations (Siebenborn, 2005)

Notre but ici n'est pas de décrire chacune de ces structures organisationnelles, ni les méthodes de changements mentionnées. La notion qui nous intéresse ici est qu'il **n'existe pas a priori de méthode à même de gérer un changement dans tous les types de structures**. Cela laisse entendre que la structuration de l'organisation est un facteur important dans la manière dont elle est capable de changer. Soparnot (2004) soutient également ce point de vue en introduisant la notion de capacité organisationnelle à changer, dont les composantes sont décrites dans le tableau 8.

Capacité de changement	Composantes
Dimension contextuelle	La valeur du changement
	La flexibilité structurelle
	La convergence culturelle
	La confiance
	Les pratiques consensuelles
	Les capacités d'apprentissages individuelles
Dimension actionnante	Le leadership transformationnel
	La légitimité perçue du changement
	La co-construction du changement
	Le déploiement incrémental
	La création de visibilité
Dimension structurante	L'amélioration par l'expérience
	Le renouvellement par expérimentation
	La transversalisation des connaissances et pratiques organisationnelles

Tableau 8 : Les composantes de la capacité des organisations à changer (Soparnot 2004)

La structure organisationnelle d'une entreprise a donc une influence certaine non seulement sur la manière la plus adéquate de changer, mais également sur la capacité à mener à bien un changement. En fonction des caractéristiques intrinsèques à l'organisation, il existerait donc certaines méthodes, composées de recommandations, de tâches à réaliser et d'outils à utiliser permettant de faire changer le système. On commence ici à percevoir qu'une partie des composantes de la capacité des entreprises à changer s'appuie sur les acteurs de cette entreprise. Siebenborn (2005) propose ensuite un comparatif des méthodes de gestion du changement entre elles, par rapport au profil de changement qu'elles provoquent dans le temps, et aux difficultés rencontrées lors de leur utilisation (tableau 9).

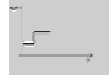
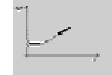
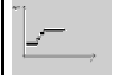

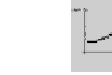

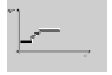


METHODES	Méthodes de type Top Down			Méthodes de type Bottom-up			Méthodes pilotées par équipe dédiée	Méthodes pilotées par Equipe Qualité	
	BPR	Benchmarking	MPC	Hoshin	Kaizen	TPS	Gestion projet	TQM	SixSigma
Cœur de cible du changement	Reconception des processus existants	Imitation / apprentissage de "best practices"	Maîtrise des goulots, équilibrage des flux	Mobilisation des ressources autour d'objectifs de progrès	Amélioration des équipements existants	Réduction/suppression des gaspillages	Le projet comme support méthodologique au changement	Obtenir la satisfaction des clients par la Qualité	Réduction de la variabilité des processus
Caractéristique du changement	Remise en cause profonde des processus	Substitution des pratiques usuelles par des "best practices"	Changement ciblant uniquement les ressources contraintes	Changement par percées	Changements par "petits pas"	Amélioration graduelle à "peu de frais"	Changement structuré autour d'un projet	Amélioration continue	Management du changement basé sur la mesure
Facteur de succès	Communication sur l'intérêt d'un changement radical	Appropriation des pratiques par les utilisateurs	Résolution d'un seul problème à la fois	Définition et déploiement des objectifs de progrès	Résultats visibles rapidement	Développement de l'autonomie	Equipe pluricompétences	Mobilisation des ressources humaines	Maîtrise des outils statistiques de la qualité
Vecteur de transversalité	Top-management	Acteurs du processus	Utilisateurs de la ressource goulot	Indicateurs de suivi des objectifs	Ateliers "KAIZEN"	Groupes autonomes	Equipe projet	Groupe de progrès	Black Belt
Source de difficultés	Modification de modes de fonctionnement très ancrés dans la culture (processus ou pratiques)		Goulots pas toujours identifiables hors systèmes de production	Objectifs de progrès pas toujours cohérents et parfois antagonistes	Insuffisance ou abondance de suggestions d'amélioration des acteurs	Longue durée de mise en œuvre et effort de longue haleine	Manque de communication entre équipe projet et acteurs du terrain	Nécessité d'une grande rigueur dans la gestion des enregistrements qualité	Une culture qualité comme pré requis indispensable à la méthode
Phase transitoire du changement									
Difficulté de transition	*****	***	**	**	*	**	***	**	****

Tableau 9 : analyse comparative des méthodes de changement (Siebenborn, 2005).

Les acteurs de l'organisation apparaissent ici d'une manière plus explicite encore : 15 des 18 facteurs de succès et sources de difficultés dans l'utilisation des méthodes sont imputables aux individus qui tantôt vivent le changement tantôt le provoquent. Notons également que les vecteurs de transversalité sont des acteurs de l'organisation : ce sont eux qui définissent ce qui change, puis mettent en œuvre le changement.

Trois typologies de méthodes apparaissent ici. Une typologie top-down, ou le changement est conçu « depuis le haut » (par les couches hiérarchiques stratégiques, cf. figure 21), puis ensuite diffusé vers les couches hiérarchiques inférieures. Une typologie bottom-up, ou les acteurs les plus impliqués dans la conception et la réalisation du changement font partie des couches organisationnelles opérationnelles, et enfin un troisième type ou le changement est conçu et géré par des acteurs dont la fonction principale est la gestion, généralement des managers. Ce troisième type, a été décrit par des auteurs tels que Mintzberg & Westley (1992), Nonaka (1988), ou Perrin-Bruneau (2005) et est généralement nommé « middle-up-down management ». Dans le tableau comparatif de Siebenborn, nous identifions les approches pilotées par équipes dédiées/qualité à ce type de changement.

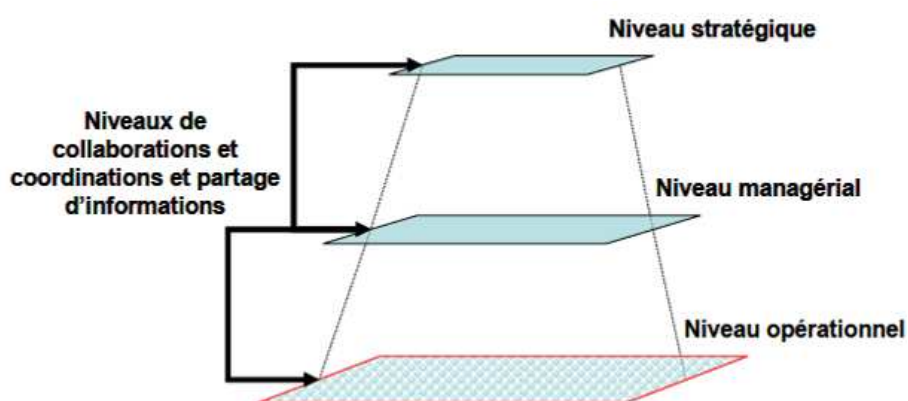


Figure 21 : les couches organisationnelles (Zephir, 2009)

Cette notion de middle-up-down management a été définie comme la gestion du changement par l'encadrement intermédiaire (l'encadrement intermédiaire représente la ligne hiérarchique définie par Mintzberg (1982) à savoir « *la chaîne de cadres investis de l'autorité formelle reliant le sommet stratégique à la base opérationnelle et chargés notamment de la supervision directe des opérateurs* »). Elle nous semble être centrale dans la gestion du changement organisationnel. D'une part, elle permet l'activation et l'implication de l'ensemble des couches hiérarchiques de l'organisation dans le processus de changement. Les managers intermédiaires sont alors dans une posture d'interprète entre les objectifs, souhaits et désirs des couches hiérarchiques stratégiques, et les réalités concrètes du « terrain » (le niveau opérationnel).

Dans cette vision, centrer le changement sur les managers intermédiaires permet un premier pas vers l'intégration de la dimension émergente du changement. Nous verrons plus loin que la communication, levier récurrent de l'accompagnement des membres des organisations lors des phases de changement, est grandement facilitée par l'utilisation d'une approche de type middle-up-down. En effet, les préoccupations lors d'un changement d'un dirigeant d'entreprise et des équipes opérationnelles ne sont nécessairement pas les mêmes. Hors, nous verrons que la communication doit aller dans un premier temps des niveaux stratégiques vers les niveaux opérationnels (pour donner du sens et de la visibilité), et du terrain vers les dirigeants dans un deuxième temps.

Le middle management, hors période de changement, est déjà rompu à la communication avec les niveaux hiérarchiques supérieurs et inférieurs. Il devient lors des phases d'évolution du système un traducteur, connaissant mieux que quiconque la façon la plus adéquate de faire passer un message « vers le bas ou le haut ». Nonaka (1988) exprime d'ailleurs que les acteurs de la hiérarchie intermédiaire ont un métier placé idéalement pour communiquer et traduire les informations importantes entre les leaders hiérarchiques et les équipes opérationnelles.

Malgré les réserves émises par Perrin-Bruneau (2005) sur ce mode de gestion du changement (nombre important de ressources mobilisées, manque potentiel de compétences des managers intermédiaire sur des problématiques de gestion du changement), **nous pensons que le middle-up-down management représente une piste à explorer pour les entreprises qui souhaitent gérer en**

interne leurs évolutions, sans recours à une intervention extérieure de consultants ou de sous-traitants. Nous partageons le point de vue de Pettigrew (1986) lorsqu'il affirme que **le changement ne doit pas être extrait de son contexte pour continuer à faire sens. Nous pensons que les approches permettant de donner la responsabilité du changement au management intermédiaire sont par conséquent les plus à même d'aboutir**. Cependant, nous avons souligné plus haut l'insuffisance d'une vision prescrite de l'organisation, qui ne tiendrait pas compte du jeu des acteurs. Cette logique s'applique également au niveau du changement des organisations ; ce que nous avons présenté jusqu'ici laisserait penser qu'une planification correcte, et l'emploi d'un ensemble cohérent d'outils, d'actions dans un certain état d'esprit permettrait de faire passer une entreprise d'un état A à un état B. Hors, la réalité est plus complexe, et le changement de l'organisation passe systématiquement par le changement des acteurs qui la compose.

Pour concrétiser les évolutions des entreprises, certains modes de fonctionnement ont été favorisés jusqu'à devenir synonymes de changement. Avant de traiter la dimension humaine du changement organisationnel, nous allons nous intéresser à un mode de changement largement utilisé dans les entreprises, le projet.

2.1.2.4 LA CONDUITE DU CHANGEMENT PAR PROJET

Les marchés dans lesquels évoluent les entreprises devenant de plus en plus concurrentiel et mouvant, marqués par des exigences de flexibilité et de réactivité importantes, de nouvelles manières de gérer ont émergées, désignant le mode projet comme forme organisationnelle appropriée pour répondre à ces exigences (Kerri-Gati, 2009). Pour de nombreux auteurs (Biedenbach and Soderholm, 2008 ; Bresnen, 2006; Cicmil, 1999; Gareis, 2010; Kerri-Gati, 2009 ; Pellegrinelli, 1997, 2002) le projet est vu comme moyen de gestion du changement le plus à même de prendre en compte des activités nombreuses et complexes à réaliser, des intervenants multiples dont les exigences sont parfois antagonistes, et les objectifs des donneurs d'ordres. Pour Vinot (1996) cité par Bassetti (2002), derrière l'idée de projet se profile l'idée de changement, de correction de la perception d'un état présent vers un état futur. Larrasquet (1996) ajoute que le projet est tourné vers l'avenir, libère l'intelligence, permet à la créativité de s'exprimer et embrasse des niveaux de complexité et des échelles de temps qui sont gérables. Alsene (1999) précise que la gestion du changement par projet est la plus appropriée lorsque le périmètre du projet est large, c'est à dire lorsque de multiples départements ou un nombre important d'employés sont affectés. Bourgeon (2001) souligne enfin que le projet en tant que mode d'organisation transversal crée des conditions favorables à l'apprentissage et au changement. Il permet au travers de l'autonomie et du pouvoir de décision conférée à l'équipe la réalisation d'apprentissages collectifs. Le projet peut donc être assimilé comme le moyen le plus répandu à l'heure actuelle dans les entreprises pour mener à bien un changement qui a été jugé nécessaire.

Comme le soulignent Giard & Midler (1996), le projet est une forme d'organisation du travail très ancienne. Historiquement, « *la démarche projet a été créée pour résoudre des problèmes de production unitaire ou d'ingénierie* » (Loufrani-Fedida, 2006). Le concept et son champ d'application

s'est ensuite étendu à la conception de nouveaux produits. Il est aujourd'hui utilisé dans toutes sortes d'organisations pour gérer des opérations exceptionnelles complexes d'une certaine envergure. Il convient ici de noter que le projet est mis en place et organisé pour gérer le changement, contrairement à une vision où le changement serait géré à l'aide de projets (Office of Government Commerce, 2007; Project Management Institute, 2009).

La littérature propose différentes définitions pour le mot projet. Étymologiquement, le mot projet renvoie au futur « pro » et au fait de s'y avancer « jet ». En France, la définition du projet la plus privilégiée est celle de l'AFTITEP-AFNOR connue sous la norme AFNOR X50-105. Cette norme met d'abord l'accent sur le projet en tant que processus. D'après cette norme, « *un projet est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir* » avant de s'attacher au résultat et aux moyens mobilisés, en ajoutant qu' « *un projet est mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle. Il implique un objectif, des actions à entreprendre avec des ressources définies dans des délais donnés* » (AFITEP 2000). En 2002, cette norme est remplacée par la norme X50-115 qui retient la définition de l'ISO 10006 qui définit le projet comme étant « *un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que les contraintes de temps, de coûts et de ressources* ». Le projet est défini selon cette norme comme étant un processus pouvant être scindé en plusieurs activités ayant des dates de début et de fin en mettant l'accent sur la nécessité d'une bonne coordination entre celles-ci afin d'atteindre l'objectif conforme aux exigences initiales de délais, de coût et de ressources.

La distinction entre la notion de projet et d'opération conduit Midler (1995, 1996, cité par Loufrani-Fedida 2006 et Kerri-Gati, 2009) à définir le projet à travers sept caractéristiques :

1. le projet est une démarche finalisée par un but et fortement contrainte. Le point de départ du projet est constitué par l'affirmation d'un objectif à atteindre. La suite va consister à tenter de le satisfaire en affectant des ressources, des moyens, des acteurs, des méthodes, etc. ;
2. le projet tient compte de la singularité de la situation. Il est ainsi unique. Il répond de manière singulière à un besoin donné, exprimé par un client identifié. Cette singularité est lourde de conséquences : elle suppose que les techniques et les organisations soient singularisées, adaptées en fonction du contexte ;
3. le projet possède un aspect combinatoire et pluridisciplinaire. Cette caractéristique soulève le problème de la réussite de l'intégration et de la combinaison des différentes fonctions nécessaires au projet. Dès lors, l'organisation de la coopération entre les acteurs est un point clé de la réussite du projet ;
4. le projet renvoie aussi à un processus d'apprentissage dans l'incertitude. La bonne fin d'un projet est toujours incertaine. En matière de projet, il faut se résoudre à apprendre en même temps que l'action se déroule. Cette incertitude inhérente à tout projet rend cruciale une communication mobilisatrice, lucide, solidaire et orientée vers la résolution des problèmes ;
5. le projet exige une convergence dans une temporalité irréversible. Il consiste en la gestion d'un double processus dynamique :

- a. un processus d'action et de décision par lequel l'identité du projet s'affirme progressivement et qui, en créant de l'irréversible, réduit les degrés de liberté d'évolution du projet ;
 - b. un processus d'exploration et d'acquisition de connaissances visant à réduire l'incertitude par des études, des tests, etc.
6. L'activité projet consiste donc à articuler ces deux processus et à les faire converger en passant d'une situation où nous pouvons tout faire mais, dans laquelle nous ne savons rien, à une situation où nous savons tout mais où il ne reste plus guère de degrés de liberté.
 7. Le projet se veut être un espace ouvert et fluctuant. Cette caractéristique met en avant l'impossibilité d'assigner à priori des frontières nettes et stables aux projets. En effet, les projets traversent généralement les frontières d'une entreprise donnée, selon des démarches de partenariat ou de codéveloppement (Garel 1999). Le projet est donc pourvu d'une grande sensibilité à son environnement. Le projet étant ainsi un système ouvert soumis à des variables exogènes, le management de projet doit réussir à mobiliser et à agir sur un très large périmètre (clients, fournisseurs, concurrents, etc.).

Le management de projet peut, quant à lui, se définir comme l'ensemble des actions réalisées afin de déterminer un projet, de le lancer et de le mener à bien. Autrement dit, le management de projet combine, la gestion de projet dans sa fonction « caisse à outils » et la fonction de direction de projet en charge de la définition des objectifs (coûts, délais, spécifications, techniques), des actions politiques, des aspects financiers, de l'organisation du projet, etc. (Garel 2003).

Afin de manager un projet, il est nécessaire avant toute chose de désigner un ensemble d'acteurs qui réaliseront les actions de gestion. Trois types principaux d'acteurs peuvent être identifiés dans le management de projets ; la maîtrise d'ouvrage, propriétaire du résultat que la structure projet construira, autrement dit, le « client » du projet (nous nous référerons à la maîtrise d'ouvrage lorsque nous parlerons de sponsor du projet, vocabulaire utilisé dans notre entreprise). La maîtrise d'œuvre renvoie à la personne en charge du projet, qui répond au sponsor. Nous l'appellerons chef de projet. Enfin, selon Garel et al. (2001), l'équipe projet, qui réalise les différentes tâches sous la supervision du chef de projet, est construite suivant des critères qui peuvent être géographiques (par exemple, être présent sur le plateau du projet), contractuels (être mandaté pour intervenir dans un projet), liés à l'activité (ceux qui sont sur le projet et ceux qui n'en sont pas, etc.). En outre, la composition de l'équipe peut fluctuer au fur et à mesure des étapes du projet. Dans certaines situations, l'équipe-projet ne fait pas le projet mais le fait faire et garde essentiellement une fonction de décision, d'interface.

Ces différents acteurs qui participent aux projets peuvent être considérés par l'organisation de manières différentes. Clarck & Wheelwright (1992) identifient 4 structures projets, ou les individus restent plus ou moins rattachés à leurs métiers d'origine. Dans l'organisation fonctionnelle, les acteurs restent dans leurs directions d'origine, et leur supérieur hiérarchique coordonne et alloue les ressources mobilisées dans le projet ; personne en particulier n'a la responsabilité globale du processus projet. Dans la structure de coordination de projet, un coordinateur consolide les informations qui lui sont fournies par les responsables hiérarchiques ou les correspondants des métiers impliqués. Il n'a pas de réel pouvoir de décision, mais favorise l'intégration et la coordination

des informations et décisions émanant des métiers. La structure par direction de projet est basée sur un chef de projet dont la capacité d'action et le niveau de responsabilité est du même niveau que celui des directeurs métiers. Les membres de l'équipe projets lui sont rattachés fonctionnellement, même s'ils gardent un rattachement hiérarchique avec leur métier d'origine. Enfin le projet sorti peut être vu comme l'équivalent d'une direction métier temporaire, étant donné que les acteurs « sortent » des métiers, et sont rattachés fonctionnellement et hiérarchiquement au chef de projet. Ils sont bien souvent regroupés physiquement sur un même lieu. Kerri-Gati (2009) présente dans ses travaux de thèse un récapitulatif des avantages et inconvénients de ces 4 structures, d'après les travaux de Smith & Reinertsen (1998, tableau 10).

	Avantages	Inconvénients
Organisation fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - cohérence technique - pertinence entre les projets - les individus font ce qu'ils savent le mieux faire 	<ul style="list-style-type: none"> - renforce la logique de développement séquentiel - faible engagement sur le projet - conduite de projet faible
Coordination de projet	<ul style="list-style-type: none"> - identification des questions de ressources et d'ordonnement - management fonctionnel qui garde le contrôle - chaque projet a un acteur métier identifié 	<ul style="list-style-type: none"> - manque d'autorité - illusion d'autorité possible du coordinateur de projet - expérience frustrante pour le coordinateur de projet
Direction de projet	<ul style="list-style-type: none"> - favorise le chevauchement des tâches - permet des équipes dédiées et la localisation 	<ul style="list-style-type: none"> - difficulté à trouver un véritable leader - projet faiblement relié aux autres projets - gestion de la fin du projet
Projet sorti	<ul style="list-style-type: none"> - concentration des efforts sur un seul projet - orientation vers le client - facilité de co-localisation 	<ul style="list-style-type: none"> - projet faiblement reliés aux autres - faible flexibilité des ressources - gestion de la fin de projet

Tableau 10 : Avantages et inconvénients des différentes structures projets (Kerri-Gati, 2009, d'après Smith & Reinertsen, 1998)

Cependant, Midler (1993) souligne que la terminologie pour repérer ces différentes configurations puis les rôles des différents acteurs est générique. Dans la pratique, une assez grande variété d'appellations existe entre les entreprises pour repérer un même rôle, ce qui implique qu'une même appellation peut correspondre à deux rôles différents dans deux entreprises différentes et ne facilite pas la communication sur ce thème.

Les projets sont adaptés et de plus en plus fréquemment utilisés pour gérer les changements des entreprises, afin de construire un état considéré comme désirable au moment où le projet est lancé.

Pour cela, des ressources financières, matérielles et des acteurs de l'organisation sont mobilisées durant la durée du projet. Or, nous avons mentionné que le changement, lorsqu'il s'inscrit dans une période de temps trop longue, a tendance à graduellement se transformer, entraînant une obsolescence du travail réalisé jusqu'alors. Nous avons également souligné que l'environnement des entreprises est dynamique, changeant, et qu'une partie des changements de l'entreprise sont directement liés au besoin de s'adapter à cet environnement. Donc d'une part, les entreprises pour atteindre un objectif d'amélioration de performance, mobilisent des ressources, et d'autre part, au fil du temps, cet objectif est de plus en plus susceptible d'être modifié, voire remis en question si l'environnement de l'entreprise ou du changement se modifie ; au plus le temps passe, au plus un projet de changement coûte à l'entreprise (autant financièrement que dans le temps passé par les acteurs à réaliser des actions liées au projet), et au plus ses bénéfices escomptés sont susceptibles d'être modifiés. La dimension temporelle apparaît ici comme déterminante dans le succès des actions de changement de l'entreprise : la capacité à changer avant que le besoin de changer ne se modifie ou ne disparaisse conditionne l'intérêt de changer. Nous pouvons également appliquer ce raisonnement au phénomène d'émergence dans le changement prescrit : les projets relèvent du changement prescrit dans le sens où ils se voient fixer un objectif à atteindre. Au plus le projet dure, au plus il y a de chances de voir des phénomènes imprévus apparaître et perturber le déroulement initialement planifié.

Nous retenons de cette partie **que le mode de fonctionnement en projet fournit un cadre permettant la collaboration temporaire de membres de l'organisation pour atteindre un objectif commun, dans des limites de temps et de ressources**, et qu'il est de plus en plus couramment utilisé comme moyen de conduire un changement. Ces personnes collaborant pour l'avancée et l'atteinte des objectifs du projet peuvent être vues comme des « générateurs » de changement. Cependant, nous avons vu que **le changement induit par les projets impacte de nombreux acteurs organisationnels ne faisant pas partie du projet, mais réalisant des activités opérationnelles nécessaires à la bonne marche de l'entreprise**. Ces personnels interviennent donc sur une structure qui va être modifiée par un projet, et vont devoir s'adapter à ce changement ; dans ce sens, ces personnels sont « récepteurs » du changement, ils sont impactés. Nous voyons que l'Homme est au centre des organisations et de ses évolutions. Nous allons maintenant centrer notre analyse sur la manière dont les membres d'une organisation influent sur son évolution, et sur les approches existantes pour les prendre en compte.

2.2 ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT DES INDIVIDUS

Comme l'a exprimé Jaujard (2007), nous pensons que « *l'individu émerge systématiquement comme acteur principal du changement, quel qu'il soit* ». Ceci permet d'expliquer pourquoi le changement des entreprises n'a pas été étudié uniquement par les sciences de gestion et le génie industriel, mais également par les sciences humaines et sociales (Ben Zaida, 2008) et par la psychosociologie. Ce croisement disciplinaire permet d'apporter davantage de richesses dans la compréhension de la dynamique entre changement des individus, et gestion du changement des individus lors d'une évolution de l'entreprise. Dans ce chapitre, nous allons nous concentrer uniquement sur la

dimension de gestion du changement des individus, sur les approches et méthodes d'accompagnement du changement. Par accompagnement du changement, nous entendons « *a highly complex process that must take into account how people respond psychologically when asked to make major changes at work* » (HSR&D, 2000).

2.2.1 LES ACTEURS DU CHANGEMENT : LA CLE POUR LA REUSSITE DES EVOLUTIONS DE L'ORGANISATION

Pour de nombreux auteurs, il est nécessaire de reconnaître en premier lieu que le changement est initié et réalisé par des individus dans les organisations (Bartunek, 1984 ; Porras & Robertson, 1992). Georges & Jones (2001) ajoutent que les organisations ne changent et n'agissent qu'au travers de leurs membres, et que la moindre activité collective est le résultat d'une agglomération d'activités individuelles. Pour Quinn (1980), les entreprises qui savent s'adapter aux évolutions de l'environnement et changer avec un minimum de traumatismes sont celles qui focalisent leur attention sur les hommes plutôt que sur les aspects techniques (Quinn, 1994). Nous avons vu précédemment que trois couches organisationnelles principales existaient dans les entreprises. Les acteurs de chacune de ces couches ont un rôle différent selon la typologie de changement auquel l'organisation fait face.

Lorsque le changement est imposé par le haut (changement prescrit, ou top-down), les membres de la couche stratégique jouent un rôle central dans le début du processus de changement. Les membres du niveau opérationnel quant à eux interviennent davantage lors de la mise en œuvre du changement ; notons que la façon dont ces acteurs se positionnent comme supporters, résistants ou indifférents au changement influence la manière dont il faut conduire le processus afin de limiter les résistances et les comportements déviants risquant de mettre en péril la mise en place du changement au sein de l'organisation (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2004).

Le changement peut également partir du bas pour remonter vers le haut de la hiérarchie. Dans ce cas, le changement trouve son origine dans les acteurs de base comme le soulignent Cyert & March (1963) : les organisations ne cherchent pas à anticiper ou à planifier leurs actions pour faire face à l'incertitude de l'environnement mais engagent plutôt des actions rapides au quotidien.

Dans les deux visions précédentes du changement, l'encadrement intermédiaire n'apparaît pas. Or, comme le soulignent Nadler & Tushman (1991), si les acteurs de la couche stratégique sont une condition nécessaire, ils ne sont pas suffisants pour assurer la conduite du changement. De même, si les initiatives de la base sont nécessaires pour construire le changement par le bas, il faut pouvoir en assurer la diffusion et la gestion afin que le changement puisse progresser dans l'organisation (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2004). Ces visions nous confirment le rôle central des managers intermédiaires dans le changement des organisations.

Stummer & Zuchi (2010) abordent la question des rôles d'acteurs dans les phases de changement par une analyse comparative menée dans la littérature. Il identifie 4 rôles principaux (Cf. tableau 11) qui

nous semblent pertinents par rapport à notre cas d'étude ; le propriétaire du changement, le gestionnaire du changement, les agents du changement et l'équipe du changement.

Role	Lippitt et al. (1958)	Beckhard and Pritchard (1992)	Kotter (1996)	Lee and Krayner (2003)	Newton (2007)	Klewes and Langen (2008)
Change owner		Top management		Upper management	Change sponsor and steering committee	Top management
Change manager	Change agent	Transition manager	Change leader	Change manager	Change manager	Change project manager
Change agent				Employee representatives and supervisors on steering committee	Change agent	Multipliers
Change team		Effectiveness and transition teams	Guiding coalition	Change steering committee	Change team	Change project team
Other roles		Change liaison, study teams, contributors			Communication manager	Consultant, change controlling team

Tableau 11: Comparaison des rôles dans le changement (Stummer & Zuchi, 2010)

Dans Turbomeca, nous identifions le « change owner » comme le sponsor de projet, le « change manager » comme le chef de projet, le « change agent » comme le manager opérationnel des utilisateurs du changement, la « change team » comme l'équipe projet, et nous mettons dans les autres rôles les populations impactées, utilisateurs des solutions projets.

Dans ce tableau n'apparaît pas les populations impactées par le changement. Une vaste littérature a montré que de nombreux problèmes en développement de systèmes sont associés aux différences entre les développeurs de systèmes et leurs utilisateurs (qui sont pour nous la population la plus impactée par un changement). Plusieurs auteurs ont relié l'échec d'un développement à des capacités cognitives ou behavioristes du développeur insuffisantes et trop différentes de celles des utilisateurs (Huysman, 1970 ; Hedberg & Mumford, 1975 ; Lucas, 1978 ; Kling, 1980 ; Gingras & McLean, 1982 ; Vitalari & Dickson, 1983 ; Green, 1989 ; Newman & Noble, 1990). Lorenzi & Riley (2003) résumant la situation de manière laconique par *"It is easy to change the things that nobody cares about. It becomes very difficult when you start to change the things that people do care about, or when they start to care about the things that you are changing"*. Ils soulignent par là qu'il faut éviter de penser que le changement est accompli lorsque les aspects techniques du changement ont été définis, conçus et mis en place. C'est en effet par les individus que le changement va « fonctionner », ou « échouer ». Les populations impactées, ou utilisateurs, sont dans notre vision les acteurs principaux du changement organisationnel.

Nous allons ici proposer une métaphore présentant notre conception du rôle des acteurs dans un changement organisationnel. Imaginons le changement de l'organisation comme une course de voiliers à travers l'atlantique. Le changement commence lorsque le voilier quitte le port, et se termine à son arrivée. Le propriétaire du changement est le sponsor du bateau, qui donne les moyens de réaliser la course, et fixe l'objectif (la gagner !). Le gestionnaire du changement est l'équipe d'analystes qui, à terre, suit heure par heure l'avancée du navire sur l'océan, et analyse les prévisions météo, les conditions des jours à venir. Il donne une stratégie qu'il considère être la meilleure par rapport à ce qu'il anticipe et comprend de la dynamique de la course. Ses choix détermineront le succès ou l'échec de la compétition. L'agent du changement est ici le capitaine du bateau qui, en mer, transmet et interprète les analyses et consignes qui lui sont transmises par l'équipe à terre. C'est lui

qui fait en sorte que l'équipage applique ses consignes, et reste motivé et impliqué tout au long de la course. Les équipes du changement sont les « lieutenants » du capitaine, responsables de la barre, des voiles, et de la cuisine. Ils assistent le capitaine qui ne peut pas être « au four et au moulin » pendant toute la durée de la course. Les équipiers sont les populations impactées par le changement : ils réalisent les actions qui font changer de cap le bateau, et lui permettent d'avancer. Ils ont une connaissance concrète et détaillée des tâches à réaliser, et sans leur participation, impossible d'arriver à bon port.

Nous sommes en accord avec certaines études (TIME GUIDE, 1996 ; ADESI, 2004) qui soulignent **l'importance du facteur humain, qu'il convient d'impliquer fortement au processus de changement.** Les causes de difficultés principales dans le changement identifiées par l'enquête ADESI sont quasiment toutes liées aux individus : difficultés à faire évoluer la culture des acteurs, difficultés à donner du sens aux changements préconisés à tous les points de vues concernés, gestion de la motivation, capacité à convaincre de l'intérêt du changement, et enfin difficultés d'ordres techniques. Ce constat corrobore les conclusions d'une étude américaine d'envergure menée par American Management Association auprès de 250 entreprises (AMA, 95). Celle-ci identifie les facteurs organisationnels et humains comme les principaux facteurs d'échec des projets de changement (Ben Zaida, 2008). **La mise en péril des transformations de l'organisation sont souvent reliées à la notion de résistance au changement des acteurs.**

2.2.2 L'HOMME FACE AU CHANGEMENT DANS LE TRAVAIL : LA RESISTANCE AU CHANGEMENT

En tant qu'être vivant, l'Homme est par définition changeant. Son évolution depuis les primates en témoigne, et démontre son potentiel d'adaptation, de prise en compte des contraintes de son environnement, et de sa capacité à modifier ses pratiques pour les adapter à cet environnement. Sur la durée d'une vie, l'Homme change également, d'un âge à l'autre, et en fonction des événements qui parsèment son existence. Cependant, nous conviendrons qu'aucun de ces changements n'est anodin, et que certains, en fonction de la culture de l'individu, sont représentés comme une épreuve à surmonter avant un retour à un état apaisé. Ce constat nous pousse à démarrer cette partie sur le changement des Hommes, et paradoxalement, par une interrogation sur le rôle des routines et des habitudes.

Les routines développées au travail par les hommes ont été largement traitées dans la littérature. Feldman & Pentland (2003) les définissent comme "*a repetitive, recognizable pattern of interdependent actions*". Nous appuyant sur l'analyse menée par Howard-Grenville (2005), nous notons que les routines sont centrales dès lors qu'il s'agit d'organiser (March & Simon, 1958 ; Cyert & March, 1963 ; Feldman & Pentland, 2003), au point que certains auteurs défendent la thèse que les routines sont ce qui explique le fonctionnement des organisations (Nelson & Winter, 1982). Ces derniers auteurs définissent les routines organisationnelles comme l'analogie des compétences individuelles : Pour Guennif & Mangolte (2002), les routines organisationnelles comportent d'ailleurs une dimension cognitive relative aux schémas que se créent les individus, et une dimension sociale

qui fait que la routine est partagée entre plusieurs individus. Nous notons ici qu'*in fine*, ce sont toujours des individus qui « utilisent » les routines organisationnelles.

Nous voyons un parallèle se dessiner ici avec le concept de culture tel que le décrit Schein (2004 Cf. encadré « *une solution unique pour de multiples utilisateurs...*»). En effet pour cet auteur, la culture se construit dans un groupe lorsqu'une supposition démontre son caractère « vrai », et aide à résoudre un problème d'adaptation « à l'extérieur », ou d'intégration « à l'intérieur ». Lorsque la supposition a fonctionné assez souvent pour être considéré valide, elle est enseignée aux autres membres du groupe en tant que « bonne manière de faire, de comprendre, et de réagir » face à ce problème. C'est ce qui est généralement considéré dans l'entreprise comme une « bonne pratique ». Dans cette vision, la routine organisationnelle serait une réponse à un problème ou à une difficulté récurrente, ou un moyen optimisé, partagé et reconnu de réaliser une tâche ou une activité. Dans les activités opérationnelles, la routine organisationnelle est donc un vecteur de performance permettant aux individus de ne pas devoir réinventer quelque chose, et dans un certain sens, de ne pas prendre le risque de se tromper. La routine organisationnelle est selon nous perçue comme « confortable » pour les individus au travail.

Cependant, lors d'un changement organisationnel, les routines passent pour de nombreux auteurs, de vecteur de performance à générateur d'inertie, s'opposant donc au changement (Cyert & March 1963, Nelson & Winter 1982). En effet, en admettant que les routines représentent une zone de confort pour l'individu, le changement organisationnel (qui impose une modification ou une disparition de ces routines) signifie une sortie de cette zone de confort. Certains auteurs assimilent d'ailleurs les résistances au changement et l'inertie (Zaltman and Duncan, 1977 ; Rumelt, 1995; Maurer, 1996).

Un consensus est présent dans la littérature en ce qui concerne les résistances au changement : la quasi-totalité des auteurs s'accordent sur le fait que le changement organisationnel se voit fréquemment opposer des résistances de la part des individus qu'il impacte¹⁰.

Pour Morin (1996) ces résistances sont des forces restrictives qui s'opposent aux transformations des conduites en situation de travail, ainsi qu'à l'acquisition de nouvelles compétences. Ces résistances sont un phénomène étudié depuis la seconde moitié du 20^{ème} siècle, principalement car elles sont la raison de l'échec de nombreuses initiatives de changement (Lawrence, 1954 ; Maurer, 1996 ; Strebel, 1994 ; Waddell & Sohal, 1998). Nous distinguons deux courants concernant les résistances au changement dans la littérature : le premier s'intéresse aux résistances à proprement parler ainsi

¹⁰ Coch & French, 1947 ; Kotter & Schlesinger, 1979 ; Strebel, 1996 ; Piderit, 2000 ; Oreg, 2003 ; Folger & Skarlicki, 1999 ; Brassard, 1998 ; Arkowitz, 2002 ; Dent & Goldberg, 1999 ; Ford, Ford & McNamara, 2002 ; Ford & Ford, 2010 ; Kets de Vries & Miller, 1984 ; Krantz, 1999...

qu'aux causes potentielles d'apparition, tandis que le second investigate les solutions potentielles pour les gérer et si possible, les minimiser.

Les résistances au changement ainsi que ses causes ont été étudiées principalement parce qu'elles ralentissent, obstruent (lorsqu'elles n'empêchent pas totalement) le changement organisationnel, faisant augmenter son coût pour les entreprises (Ansoff, 1990) : Concrètement, les individus qui devraient modifier leurs pratiques pour concrétiser le changement ne le font pas, ne réalisent pas les actions qui leur permettraient d'acquérir les connaissances ou les compétences nécessaires à la modification de leurs pratiques, ne partagent pas avec les personnes en charge de la conception de l'état futur désiré les informations dont ils disposent, etc. Les causes de ces réactions sont selon nous primordiales, pour comprendre ces comportements et les moyens disponibles pour les éviter. Une étude menée par le cabinet de consulting Deloitte (1998) auprès de directeurs de grandes entreprises place d'ailleurs les résistances au changement comme principale causes d'échecs des changements (figure 22).

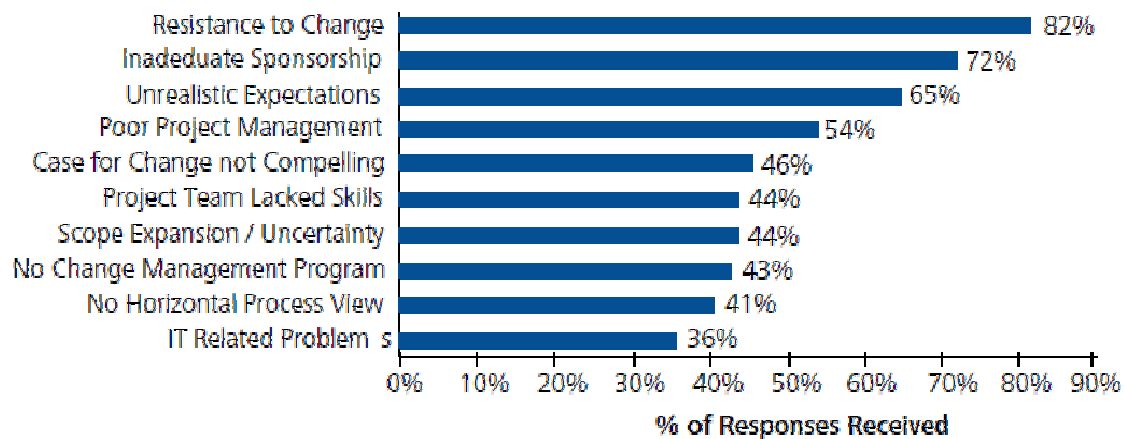


Figure 22 : Causes principales d'échec des changements organisationnels pour de grandes entreprises (Deloitte, 1998)

Le premier auteur que nous retiendrons en ce qui concerne l'analyse des causes de résistances est Schein (1999). Cet auteur place la peur d'apprendre (« *learning anxiety* ») comme cause principale de résistances. Il décompose cette peur en différents éléments, comme la peur de l'incompétence temporaire, la peur de la sanction pour incompétence, la peur de la perte d'identité personnelle, et la peur de perte d'appartenance à un groupe. Son analyse se poursuit par l'identification d'un second type de peur face au changement, qu'il identifie cette fois comme un levier permettant de diminuer la résistance au changement : la « *survival anxiety* », que nous traduisons par « peur de rester sur le quai ». Cette peur est celle de voir l'entreprise avancer, le changement se concrétiser, et de ne pas en faire partie. Les points qui nous intéressent particulièrement ici sont les deux principes qu'il identifie vis-à-vis de ces peurs, pour gérer ces résistances individuelles de manière optimale : La peur de rester à quai doit être plus forte que la peur d'apprendre, et pour ce faire, il faut diminuer la peur d'apprendre, et pas le contraire. Nous adhérons à cette vision en ce qu'elle permet de surmonter ce type de résistance et en ce qu'elle conseille de diminuer *in fine* le niveau global de peur pour les individus. Nous traduisons ces principes par le besoin de créer le besoin de changer, de donner du sens au changement par le biais d'une communication adaptée. Ensuite il est nécessaire de diminuer

la peur d'apprendre en donnant de la visibilité sur les actions mises en œuvre pour aider l'apprentissage : formation, accompagnement de terrain, coaching...

Bennebroek-Gravenhorst (2003) identifie dans ces travaux de nombreuses autres causes de résistance au changement, à partir d'une analyse de la littérature. Les premiers sont le ressentiment, la frustration, le sentiment d'échec et une motivation basse (Coch & French, 1948). Il liste ensuite la stabilité, les habitudes, la persistance, la perception sélective du changement, le conservatisme les traditions, le manque de confiance en soi et l'insécurité (Watson, 1969). Pour Kotter & Schlesinger (1979), les quatre causes principales de résistance sont la mise en avant de l'intérêt individuel au détriment de l'intérêt collectif, l'incompréhension du changement et de ses implications, la croyance que le changement ne bénéficiera pas à l'organisation et la faible tolérance au changement. Mullins (1999) avance que les habitudes, la perte de liberté, les implications économiques, et la peur de l'inconnu sont les principales raisons de résister au changement, tandis que Conner (1998) avance la perte de contrôle comme raison principale.

Notons qu'une partie des auteurs différencie le changement en tant que phénomène mécaniste au niveau des organisations et le changement des individus, par l'utilisation du terme de transition, ou transformation (« transformative »). Nous n'adhérons pas à cette différenciation sémantique, tout en reconnaissant qu'il est primordial de garder à l'esprit que les mécanismes sous-jacents au changement des organisations sont tous autres que les phénomènes associés aux changements vécus par un individu.

Parmi ces multiples points de vue, nous retiendrons **qu'une partie des causes évoquées sont formulées d'une manière laissant penser qu'elles sont irrationnelles, et inévitables (frustration, motivation basse, sentiment d'échec). Nous sommes en désaccord avec ces formulations, non pas en ce que nous pensons que ces phénomènes ne sont pas observables lors de certains changements individuels, mais en ce qu'elles ne sont pas des causes racines, mais plutôt des symptômes émanant de causes racines.** Notre position se rapproche de celle de Morin (1988) et de Jaujard (2007) quand ils estiment que la résistance au changement signifie en réalité deux choses : d'une part que la nouvelle organisation ne produit pas d'enjeux suffisamment intéressants par rapport aux enjeux de la situation antérieure, suscitant ainsi un sentiment d'incertitude, et d'autre part que les acteurs possèdent le pouvoir de s'y opposer. Nous pensons que **la résistance au changement est une réaction rationnelle et non innée des individus.** Il devient dès lors possible de le gérer, notamment au travers d'approches d'accompagnement du changement. Certains auteurs confirment ce positionnement, en abordant la question du rôle du management dans l'apparition et la diminution des résistances individuelles.

Bennebroek-Gravenhorst (2003) rappelle tout d'abord que les résistances individuelles sont susceptibles de toucher les membres de toutes les couches organisationnelles d'une organisation, hormis le « *top management* », car ce sont eux qui généralement décident de changer. Nous ajoutons à son analyse les managers intermédiaires en charge de la réalisation du changement, car ce sont eux durant cette phase qui prennent les décisions et proposent la solution appropriée selon eux pour répondre aux attentes du management stratégique. Strebel (1996) souligne quand à lui que

les managers et les employés n'ont pas le même point de vue sur le changement : les agents du changement (managers intermédiaires) contribuent à l'apparition des réactions (incluant les résistances) par leur comportement ou leur inaction (Cobb, Wooten, & Folger, 1995; Morrison & Robinson, 1997; Folger & Skarlicki, 1999; Tomlinson, Dineen, & Lewicki, 2004). Ces éléments nous confirment que pour limiter l'apparition des résistances au changement, et les prendre en compte lorsqu'elles sont apparues, il faut intervenir sur les pratiques des managers intermédiaires. Certains auteurs confirment d'ailleurs ce positionnement (Coch & French, 1948 ; Lawrence, 1969 ; Bareil, 2004).

Nous avons vu dans cette partie que les résistances au changement des individus sont des réactions rationnelles, fréquentes et qu'il est possible d'intervenir pour les réduire, voire les éviter. Elles représentent le risque le plus important d'échec d'un changement pour une entreprise, et devraient par conséquent être prises en compte comme telles. Cependant, nous constatons que la gestion « mécaniste » du changement organisationnel représente la majorité des efforts concédés par les entreprises, bien souvent au détriment des actions visant à réduire les résistances au changement, et à accompagner les employés afin de faciliter leur changement individuel. Ces actions peuvent être regroupées sous le terme d'accompagnement du changement.

2.2.3 L'ACCOMPAGNEMENT DES EMPLOYÉS DANS LES PHASES DE CHANGEMENT

Les approches de conduite du changement focalisées sur les utilisateurs (que nous appellerons *accompagnement du changement*¹¹) ont été formalisées par des cabinets de consultants comme Andersen Consulting au début des années 90, pour répondre aux problématiques posées par les grands projets de mise en place de progiciel de gestion intégré (Autissier & Moutot, 2003). Elles ont été développées car les approches classiques de planification et de contrôle de la mise en œuvre du changement ne suffisaient plus à garantir le succès des projets de changement (Louafa, 2003). Zephir (2009), se basant sur la classification de Schumacher (1997) compare 6 types d'approches d'accompagnement du changement par rapport à son niveau d'intervention sur les mailles organisationnelles différentes (tableau 12).

¹¹ Pour Jouet-Pastre (2011) le périmètre de « l'accompagnement » du changement désigne avant tout les mesures connotées « RH » : accompagnement des individus, communication, formation. La « conduite » (ou gestion) du changement adressant quant à elle un périmètre plus large (choix des projets, conduite de projet, diagnostic, mesure d'impacts, anticipation des risques, communication, formation etc.).

	Individus	Groupes	Organisation	Environnement
I. Psychologie de L'individu	■			
II. Approche Psychosociale	■	■		
III. Approche culturelle	■	■	■	
IV. Approche innovante			■	■
V. Approche changement global			■	■
VI. Approche Expert	■	■	■	■

Tableau 12 : classification des modèles de changements (Zephir, 2009)

Les approches de la psychologie de l'individu permettent d'éclairer les mécaniques du changement des acteurs, autant les effets du changement de l'entreprise sur l'Homme que les conséquences du processus de changement de l'Homme dans l'entreprise. Les approches psychosociales considèrent le phénomène de groupe, et plus particulièrement sur les réactions du groupe face à un style de gestion. Notons que de ce courant émergent les travaux de Kurt Lewin (1951), avec le modèle dynamique des phases du changement (dégratification, déplacement, cristallisation) et ceux de Likert (1967) qui soulignent que l'implication des groupes dans le processus de décision favorise le phénomène d'appropriation. Les approches culturelles concentrent leurs analyses sur les pratiques et les valeurs partagées par les individus en changement, qui influencent leurs attitudes et réactions dans ces périodes, et donc, certains des leviers et freins à prendre en compte dans l'accompagnement.

Les approches innovantes et globales regroupent respectivement des méthodes radicales ou incrémentales de conduite du changement, et ne se focalisent pas réellement sur les individus et leur accompagnement. Bien que nous penchions vers une implémentation la plus incrémentale possible (à notre sens, la plus à même d'offrir un cadre d'accompagnement adéquat pour les acteurs impactés), nous savons de que la vie des entreprises peut imposer la mise en œuvre d'un changement radical.

Les approches expertes combinent ces différents modes d'interventions et permettent d'intégrer à l'accompagnement des acteurs les différentes composantes du changement. Nous nous inspirons du positionnement de Zephir (2009) qui considère qu'une mission de changement doit prendre en compte « l'analyse individuelle et l'analyse des groupes d'acteurs organisationnels impactés, la caractérisation du contexte organisationnel et la relation à l'environnement extérieur ». Ces analyses, orientées vers l'intérieur de l'entreprise et vers son environnement sont selon nous un préliminaire indispensable à l'élaboration d'une stratégie efficace de gestion du changement ; en effet, comme l'a exprimé Charpentier (1998), chaque changement est unique, et il n'existe pas une recette unique pour le gérer. En accord avec Jaujard (2007), nous adhérons à l'idée selon laquelle il convient préalablement de bien connaître la nature du changement à mener avant de le conduire et

d'accompagner les acteurs qu'il concerne. Par conséquent, il est nécessaire, en amont de la définition de la stratégie qui semblera appropriée, de prendre connaissance du profil du changement auquel l'organisation va se confronter. Autissier & Moutot (2003) proposent un ensemble d'outils de diagnostic pour cela : une « *cartographie des acteurs* » (qui permet d'illustrer le positionnement des acteurs vis-à-vis du changement), et des « *cadres du changement* » (qui structurent la réflexion sur la typologie et l'importance des changements provoqués). Perrin-Bruneau (2005) fournit, par une analyse des approches existantes, 4 grands principes récurrents dans les approches d'accompagnement du changement qui selon nous viennent compléter la liste des leviers à utiliser : la construction d'une vision, la mobilisation des acteurs, la gestion des résistances individuelles et la communication.

Nous rejoignons l'analyse de cet auteur sur ces types d'approches d'accompagnement du changement. Face à un phénomène complexe, présentant des sources d'impacts à de multiples niveaux, il est nécessaire de mener une analyse la plus complète possible.

L'ADESI (2004) propose une vision des outils les plus fréquemment utilisés pour la gestion du changement, et l'adéquation de ces outils par rapport aux besoins exprimés d'aide à la décision en périodes de changement. Nous présentons ces résultats dans les deux illustrations ci-dessous (tableau 13 et figure 23).

Besoins importants	<p>Évaluer le retour sur investissement d'un changement de manière pluri-points de vue</p> <p>Fournir aux décideurs une vision élargie pluri-points de vue de la performance</p> <p>Disposer de méthodes permettant de mieux assurer le déploiement des actions organisationnelles et humaines</p> <p>Anticiper les impacts humains et organisationnels du développement d'un nouveau produit</p> <p>Évaluer les impacts de la suppression ou de la transformation d'un domaine de compétences d'une entreprise sur ses autres domaines de compétences.</p>
Besoins faibles	<p>Suivre à long terme l'évolution de trajectoires d'entreprises</p> <p>Mesurer / simuler la performance en fonction des niveaux de compétences des acteurs</p> <p>Mesurer l'adéquation entre les modes de coordination / communication et les besoins de l'entreprise</p>
besoins peu consensuels	<p>Réorganiser fréquemment l'entreprise en fonction des besoins</p> <p>Lors de partenariats, mesurer les évolutions organisationnelles internes nécessaires</p> <p>Lors de partenariats, évaluer les partenaires avec une vision pluri-points de vue</p>

Tableau 13 : Synthèse sur les besoins spécifiques d'aide à la décision (ADESI, 2004)

De ce premier tableau, nous retenons comme central (en terme strict d'accompagnement des employés) le besoin de disposer de méthodes permettant d'assurer le besoin de déploiement des actions « humaines », et d'anticiper les impacts humains et organisationnels du changement.

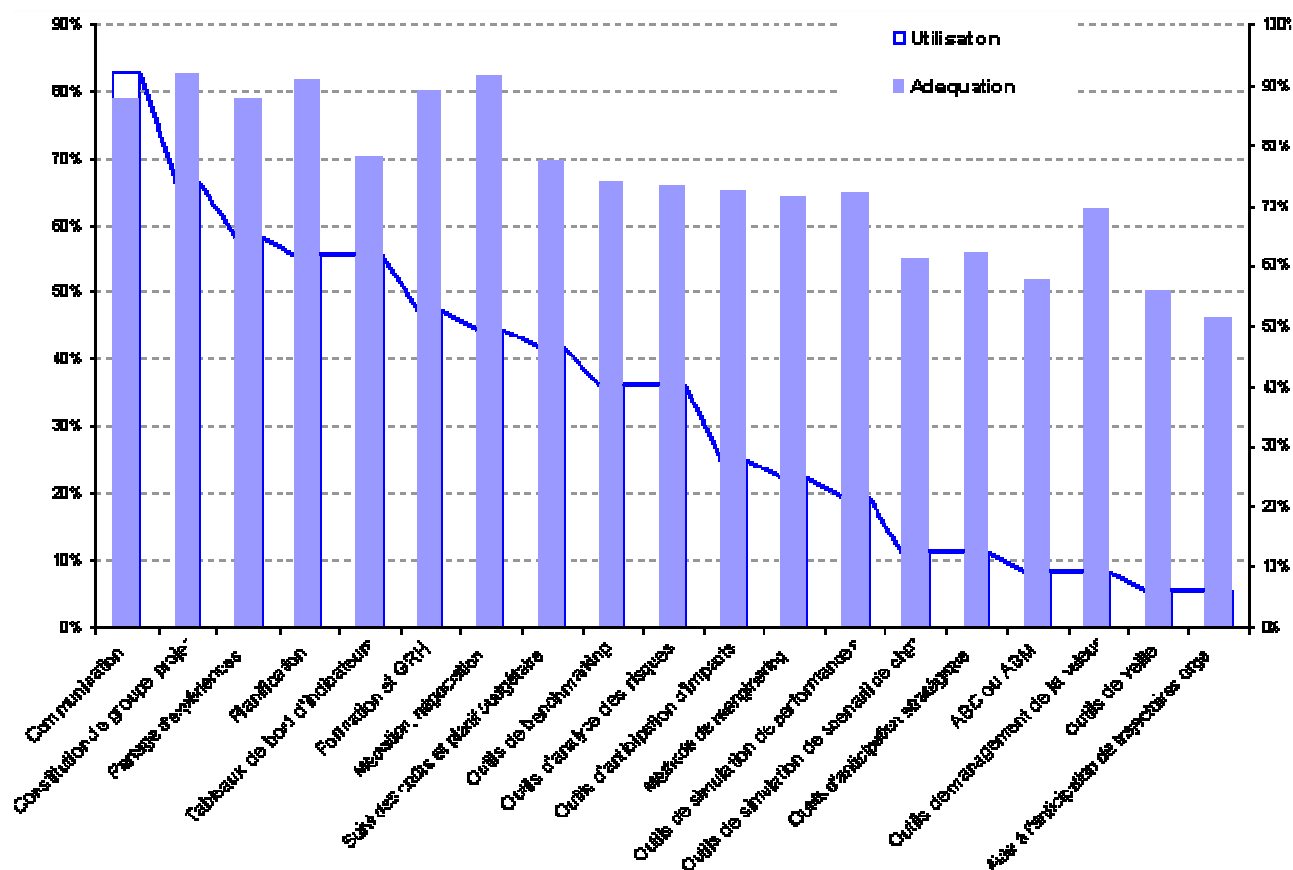


Figure 23 : Outils utilisés pour la gestion effective du changement dans les entreprises (ADESI, 2004)

Cette étude donne le détail des leviers à utiliser pour la gestion du changement. Notons ici que sont listés indifféremment des outils qui relèvent selon nous de la conduite du changement (constitution de groupe projet, suivi des couts...) et des outils relevant de l'accompagnement des acteurs (communication, anticipation des impacts...). Bien que non exhaustive, cette liste nous semble intéressante de part son aspect très concret, et le large panel d'outils et de méthodes étudiés.

Nous retiendrons ici que trois des six outils présentant les plus forts taux d'utilisation concernent directement ou indirectement l'apprentissage (communication, partage d'expérience et formation et GRH). Notons ici que l'accompagnement du changement traditionnellement réalisé dans les entreprises se concentre principalement sur la formation, élément incontournable pour permettre aux employés d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances. Cependant, dans notre vision l'enjeu du changement des individus du point de vue des entreprises est plus global : en effet, **il est possible d'apprendre sans pour autant adhérer, ou utiliser le nouveau système**. Nous pensons que l'appropriation est le réel enjeu du changement individuel, en ce qu'il couvre aussi bien l'acceptation que l'apprentissage, et un retour concret à l'utilisation normalisée du nouveau système.

2.3 L'APPROPRIATION : UN ENJEU CENTRAL DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Comme tout processus d'apprentissage, les processus d'appropriation et de changement s'entremêlent (Bateson, 1977). D'après Proulx (2001), « *la démarche individuelle d'appropriation [est] centrée sur l'acquisition individuelle de connaissances et de compétences : il s'agit de la manière par laquelle un individu acquiert, maîtrise, transforme ou traduit les codes, les protocoles, les savoirs et les savoir-faire nécessaires pour transiger correctement avec [l'outil]* ». Selon Nicaud et al, (1988) « *Il ne suffit pas que la connaissance soit disponible pour être assimilée par les humains. Il ne suffit pas d'acheter des encyclopédies dans les bibliothèques pour que les gens apprennent ! La connaissance disséminée sur les réseaux ne peut être ré-appropriée par les humains que si un effort essentiel est fait du point de vue didactique, dans la conception de situations d'apprentissage et dans le préceptorat* ». Du point de vue éducatif, Castillo et. Al. (2004) soulignent que la connaissance est « *l'ensemble des notions et des principes qu'une personne acquiert par l'étude, l'observation ou l'expérience et qu'elle peut intégrer à des habiletés* »¹². Pour l'ingénierie et la gestion des connaissances, la connaissance est perçue comme le corps complet de données, d'information, de tâches et de savoir-faire, que les personnes utilisent de façon pratique, pour réaliser des activités en créant de nouvelles informations. Selon le petit dictionnaire français Larousse, une compétence est « *une aptitude à décider; une capacité reconnue en telle ou telle matière* »¹³. Du point de vue de la gestion, une compétence est un « *ensemble des savoirs, des savoir-faire et des savoirs être qui s'expriment dans le cadre précis d'une situation de travail et qui peuvent être mis en œuvre sans apprentissage nouveau* »³.

En accord avec Houze (2001), nous admettons que l'appropriation est la période qui sépare deux phases caractérisées par la stabilité des routines. Le processus d'appropriation se terminant par l'incorporation de la nouveauté dans une routine stabilisée.

Une analyse de la littérature montre que deux sens sont donnés au concept d'appropriation. D'une part, certains auteurs (Salovaara & Tamminen, 2009) considèrent qu'un système est approprié si il est facile pour un utilisateur de percevoir en quoi il pourra devenir une ressource utile à son activité. Dans cette vision, l'appropriation se rapproche du concept « d'être adéquat ». Bobillier-Chaumont & Brangier (2000) mentionnent en outre que les systèmes qui se révèlent compatibles avec les

¹² Grand dictionnaire terminologique <http://www.granddictionnaire.com>.

¹³ Petit dictionnaire français Larousse

pratiques de travail antérieures des développeurs diminuent les temps de formation aux outils et favorisent leur appropriation.

D'autre part, certains auteurs (Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Millerand, 2003) partent de l'individu, et observent uniquement le processus qui se déroule lorsqu'un individu doit briser une routine pour incorporer à son activité ou à son environnement une nouveauté. L'appropriation est ici un processus qui s'étend en amont et en aval de l'apprentissage. Hardy & Landreville (1992) proposent que la trajectoire d'appropriation cognitive du savoir professionnel traduise la constitution progressive d'une structure de plus en plus organisée de savoirs. Ils différencient en outre deux types de savoir, le savoir théorique et le savoir pratique (figure 24).

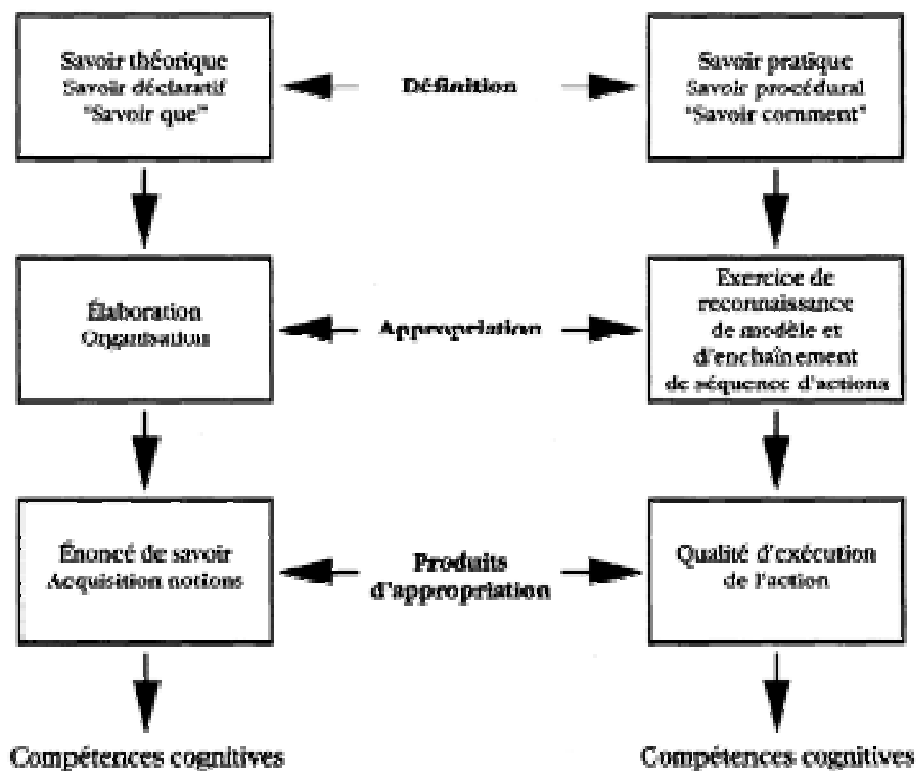


Figure 24 : Appropriation du savoir théorique et du savoir pratique (Hardy & Landreville, 1992)

La qualité de l'appropriation de chacun de ces savoirs se manifeste dans des types de produits distincts. La maîtrise du savoir théorique s'observe à travers l'énoncé, verbal ou écrit, de savoirs résultants de l'activation du réseau propositionnel et révèle les compétences, alors que la maîtrise du savoir pratique transparaît dans la qualité d'exécution de l'action qui témoigne des habiletés productives.

Le savoir professionnel se caractérisant par ses potentialités de mise en œuvre dans une activité professionnelle, il ne suffit donc pas de pouvoir considérer le savoir théorique indépendamment du savoir pratique. Il faut pouvoir vérifier les aptitudes de l'élève à associer ses deux savoirs dans une opération les sollicitant simultanément, soit la résolution d'un problème professionnel n'ayant pas fait l'objet d'un exercice préalable (figure 25).

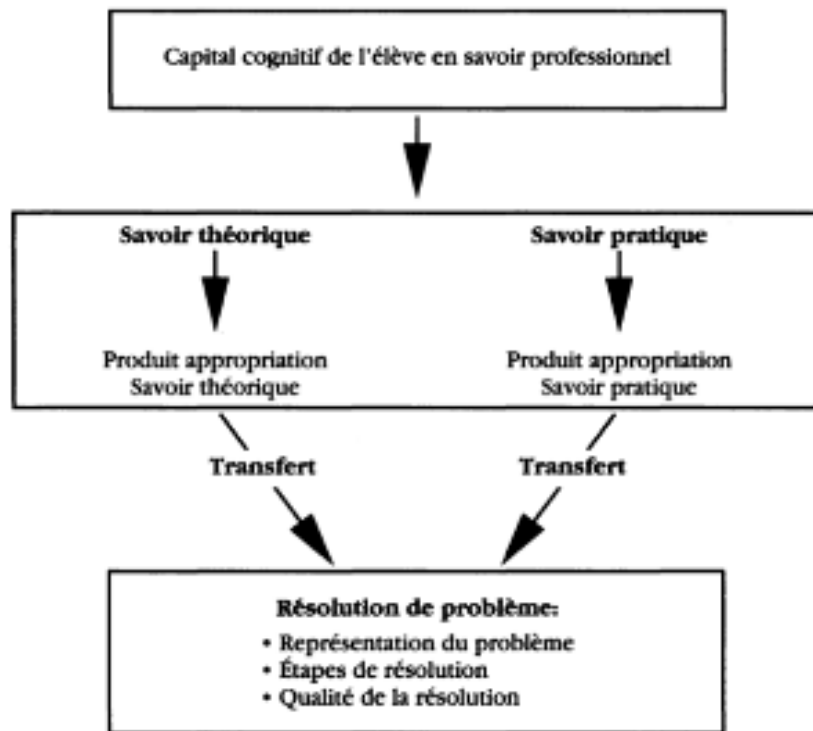


Figure 25 : Association entre savoir théorique et savoir pratique (Hardy & Landreville, 1992)

Deux vues se retrouvent par conséquent dans la littérature. La première propose un modèle de processus de « rendre approprié », au niveau d'une entreprise. Ce modèle décrivant les phases du lancement d'un changement organisationnel à un retour à la normale est proposé par Couleau-Dupont (2010) à partir des travaux de Godowski (2004) et Brewer (1996) (figure 26).

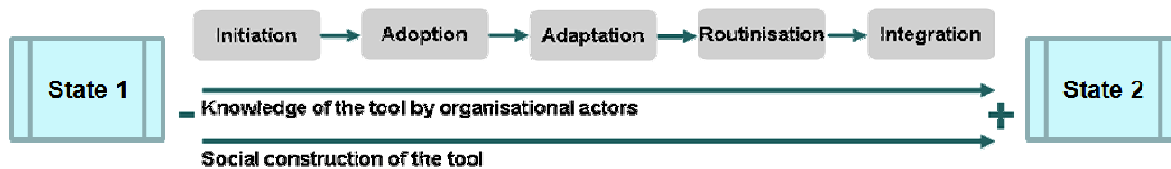


Figure 26 : processus d'appropriation d'un référentiel dans une organisation (Couleau-Dupont, 2010)

La seconde vision que nous retiendrons ici est centrée sur le processus d'appropriation individuel incorporant l'apprentissage, durant un changement. Millerand (2003) propose un modèle de processus en quatre phases qui représente l'évolution d'un individu lors de l'appropriation d'une nouveauté (figure 27).



Figure 27 : Processus d'appropriation individuel (Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Millerand, 2003)

Nous complétons ce schéma par ce qui initie ce processus, et ce qui en sort : Nonaka et Takeuchi (1995) proposent en effet que l'appropriation d'une nouveauté est terminée lorsqu'une connaissance explicite est transformée en connaissance tacite (figure 28).

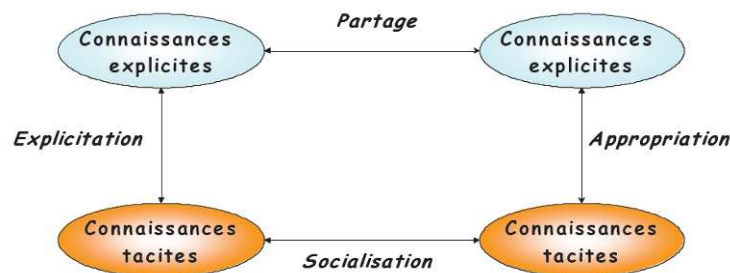


Figure 28 : Processus de gestion de connaissances (capitalisation et partage), adapté de (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Nous constatons ici une analogie avec le processus classique de Kurt Lewin (1947) en trois étapes (« *dégel, restructuration cognitive, regel* »). **Notre positionnement est que le changement individuel est une question d'appropriation d'un état futur à venir.** En accord avec Mallet (2006), nous pensons que l'appropriation d'un nouveau système par un utilisateur renvoie au processus d'adaptation de ce système par l'utilisateur pour son intégration dans un usage familier, ainsi qu'au processus d'adaptation de l'utilisateur aux caractéristiques de la nouveauté. Ainsi, il s'agit d'un processus complexe de construction réciproque de l'individu et du changement. Pour De Certeau (1980) la dimension créatrice est indissociable de l'appropriation.

Dans cette partie, nous avons présenté les apports de la littérature **sur deux aspects de la gestion du changement que sont sa conduite, et l'accompagnement des acteurs qui le vivent.** Nous avons montré que les approches de conduite du changement servent en général à mettre en œuvre une vision définie par les strates stratégiques de l'entreprise, et reste souvent prescriptives. La diversité des approches s'explique par l'absence d'une méthode systématiquement adéquate ; chaque entreprise dispose en effet d'une capacité organisationnelle à changer, fonction de dimensions contextuelles, actionnantes et structurantes. Ces approches varient également en fonction du profil de radicalité/incrémentalité qu'elles entraînent, et dans les facteurs de succès ou d'échec possibles du changement.

Nous avons également mis en avant **la place importante qu'occupent les différentes strates organisationnelles dans le changement,** qui sont dans tous les cas impliquées et influentes sur le processus de changement, mais dont le rôle varie en fonction des stratégies et approches choisies. Ces stratégies peuvent « partir du haut » (top-down), être provoquées « par le bas » (bottom-up), ou alors être gérées « par le milieu et verticalement » (middle-up-down). Cette dernière stratégie est en outre celle qui est favorisée chez Turbomeca, car elle permet une implication plus directe et efficace en termes de communication des 3 strates organisationnelles de l'entreprise. En effet, les chefs de projet sont des managers intermédiaires, et les managers opérationnels sont responsables de l'accompagnement de leurs subordonnés dans les phases de changement induites par les projets.

Nous avons ensuite présenté les approches que nous qualifions d'accompagnement du changement, tournées vers les acteurs des organisations. **Ces approches participent selon nous à la prise en compte de la dimension émergente du changement**, car elles fournissent certains outils d'analyse des dynamiques intra/inter individuelle et des groupes. Elles permettent dans un premier temps de prendre conscience de l'impact du changement prescrit sur l'organisation, et dans un deuxième temps de définir une stratégie pour aider les individus qui sont concernés par le changement à retrouver une « zone de confort », dans laquelle ce qu'ils ont eu à changer fait sens et où leurs pratiques ont été modifiées. Dans la vision d'Argyris & Schön (1978), les acteurs organisationnels auraient réalisé un apprentissage en double boucle, avec modification des pratiques et de leurs valeurs directrices, d'autant plus profitable à l'organisation qu'il est plus durable.

Nous voyons donc que le changement des organisations est lié au changement des individus qui les composent, et que ce changement passe par une modification des pratiques et des valeurs directrices des individus. Nous allons maintenant formaliser notre problématique de recherche.

2.4 FORMALISATION DE LA PROBLÉMATIQUE SCIENTIFIQUE

Le lancement de nos travaux vise la réponse à la problématique industrielle : **Comment améliorer l'accompagnement des acteurs dans les phases de changement de l'entreprise ?**

Nous avons vu que le changement est un phénomène très répandu, dont le rythme est particulièrement élevé dans les entreprises. Evoluant dans un environnement dynamique et complexe, ces organisations tendent depuis une cinquantaine d'années à faire du changement une constante. Les organisations sont dotées d'une structure qu'il est possible de formaliser, de modéliser, et sur laquelle les dirigeants interviennent de plus en plus fréquemment. Cependant, la réalité est que ces modèles ne présentent qu'une partie de la complexité intrinsèque à ces systèmes. L'interaction permanente des individus qui interviennent et évoluent dans les entreprises, et qui *in fine* les composent, échappe à toute représentation simple, et est régie par des phénomènes qui dépassent largement de « l'industriel » pour s'étendre au social, au psychologique, au culturel...

Le changement des organisations est par conséquent influencé par ces dimensions formelles et informelles, observables, présentes et influentes dans les modes de fonctionnement des entreprises. Nous avons vu que le changement a systématiquement une dimension prescrite, qui par analogie correspond à l'action de modification intentionnelle des éléments formels des organisations, et une dimension émergente, conséquence de la quasi impossibilité à l'heure actuelle de prendre en compte les dimensions informelles des organisations. En outre le changement organisationnel a un rythme et une « profondeur », qui font qu'il sera soit incrémental et progressif, soit de rupture, et brusque. Parce que le changement est souvent nécessaire, il est souhaitable pour l'entreprise de comprendre ce qui peut le rendre répétable, et permet d'obtenir une certaine pérennité dans son résultat : un apprentissage en double boucle en l'occurrence, où les valeurs sous-jacentes aux actions qui devront être modifiées sont elles aussi transformées. A contrario, certains changements

purement émergents seront défavorables à l'entreprise, et il conviendra de mettre en place un correctif, pour remettre les actions en cohérence avec des valeurs directrices qui restent valables.

Pour cela, des modes de gestion ont été développés, permettant de provoquer le changement, de définir l'état futur désiré, et le mettre en place. Nous retrouvons également dans ce domaine des méthodes visant à intervenir sur les aspects formels de l'entreprise, transformations techniques, construction de solutions organisationnelles, ainsi que des moyens d'accompagner les employés durant ces phases de transformation de leur environnement de travail.

De plus en plus utilisés pour gérer le changement, le projet est un mode de fonctionnement ayant à priori les avantages nécessaires pour mener les évolutions fréquentes des entreprises. Parce qu'il est limité dans le temps, permettant une gestion plus facile des ressources allouées au changement, parce qu'il est conduit par une équipe formée spécifiquement pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés. Il présente cependant une lacune importante ; il ne tient pas compte systématiquement des individus qu'il impacte.

Le problème qui se dessine ici est que les modifications de l'environnement de travail n'est pas anodin pour les employés d'une entreprise, et qu'il génère très fréquemment des inquiétudes, un stress, qui se traduit par une attitude de résistance vis-à-vis du changement. Ces résistances représentent un problème pour les entreprises, en ce qu'elles sont la principale cause d'échec des projets de changement.

Dans l'optique de prendre en compte la dimension humaine des organisations dans le cadre des changements, des outils et des méthodes ont été développés pour accompagner les Hommes, et pour accompagner le changement en plus de le gérer. Bien qu'il soit possible d'identifier différentes structures à ces méthodes, ayant chacune leurs avantages et leurs inconvénients, force est de constater qu'il est très difficile de trouver un guide utilisable en entreprise, qui donnerait une solution pour accompagner l'Homme dans le changement organisationnel.

Un enjeu central se dessine ici : l'Homme est celui qui crée l'état organisationnel qu'il faut atteindre, comme celui qui peut refuser d'intégrer son activité dans ce futur système. Il est donc nécessaire d'aider les employés à s'approprier un état futur qui soit approprié (adéquat) par rapport à eux. Plus qu'un simple apprentissage, l'appropriation intègre les dimensions de retour au confort, de retour à la performance, et de pérennité du résultat du changement. La question que nous soulevons donc ici, et que nous proposons comme problématique scientifique de notre étude est : **Comment détecter et intégrer à la gestion du changement organisationnel ses impacts sur ses utilisateurs futurs afin de favoriser son appropriation ?**

3 HYPOTHESES DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE SCIENTIFIQUE

Après avoir défini et formalisé notre problématique industrielle, nous avons formulé notre problématique scientifique comme il suit : **Comment détecter et intégrer à la gestion du changement organisationnel ses impacts sur ses utilisateurs futurs afin de favoriser son appropriation ?** Nous plaçons au centre de notre questionnement l'individu, en ce que sa réaction vis-à-vis du changement, la facilité ou la difficulté avec laquelle il vit la transformation de son environnement de travail et de ses pratiques, conditionnent le succès du changement organisationnel. Le second enjeu est celui de la gestion de ce changement, de l'atteinte de l'objectif fixée malgré l'émergence de situations, de phénomènes non planifiés. L'appropriation de la nouveauté est le but recherché ici, en ce qu'un changement organisationnel ne peut être productif pour l'entreprise que s'il est auparavant approprié par les employés. Nous proposons une vue où le changement organisationnel est accompagné d'un processus ou l'entreprise cherche à rendre adéquat l'état qu'elle juge souhaitable pour répondre au besoin initial de changer, et d'un processus où l'entreprise fournit à ses employés les éléments susceptibles de les assister dans l'appropriation de cette état futur désiré (figure 29).

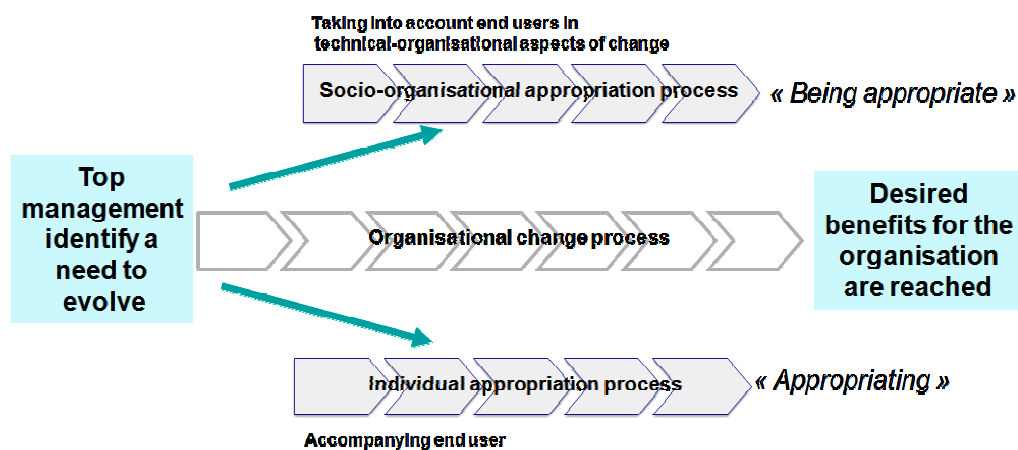


Figure 29 : vision du changement organisationnel sous l'angle de l'appropriation

Nous voyons ici que le processus de changement organisationnel pourrait être facilité par : 1) l'identification de facteurs permettant de proposer un système adéquat ; 2) la prise en compte du processus d'appropriation des individus pour proposer à chacune de ses étapes les éléments permettant de passer à l'étape suivante plus rapidement. De plus, l'appropriation relève d'un processus de construction de sens, résultat de réflexions critiques sur les expériences passées (Engeström, 1987, Mezirow J., 1990, Weick, 2000) et, en ce sens, peut venir engendrer et soutenir un processus d'apprentissage organisationnel (Ingham, 1994 ; Mallet et Rousseau, 2005). Pour Le Pochat (2005) l'apprentissage organisationnel est un processus de transformation et de transfert des connaissances réalisé lors de changements organisationnels effectués par l'entreprise. Sans cet

apprentissage, le résultat du changement ne peut être pérenne et les efforts consentis pour mener à bien et gérer le changement seraient perdus. Nous devinons ici l'enjeu central qui est d'aider les individus à s'approprier la nouveauté, ce qui place **l'appropriation au centre du changement des organisations**. En effet, l'appropriation est nécessaire pour concrétiser le changement, car ce n'est qu'une fois que l'état futur est approprié qu'un retour à la normale (à la routine la plus productive pour l'entreprise et la plus confortable pour l'individu) se réalise. Ceci n'est possible qu'une fois le nouveau système suffisamment adapté, et que les individus l'aient accepté puis utilisé jusqu'à un état stabilisé.

La littérature nous fournit un cadre de réflexion pour tenter d'apporter une réponse à notre problématique scientifique. Charpentier (1998) a démontré dans ses travaux qu'il n'existait pas de « *one best way* », de recette miracle pour accompagner le changement. Nous retenons ici que, chaque changement étant unique, il est nécessaire d'adapter la stratégie d'accompagnement mise en œuvre par rapport à certains éléments contextuels (typologie du changement, environnement et populations impactées par le changement, contexte socio-économique du changement etc.). Siebenborn (2005) souligne d'autre part qu'une approche très méthodique est nécessaire pour définir, mettre en œuvre et terminer un changement. Nous considérons qu'il est nécessaire de définir une méthode qui permette de structurer le questionnement et de cadrer la définition de la stratégie d'accompagnement adéquate ; apporter les questions, faute de détenir les réponses. Ce positionnement n'a de sens que lorsque les personnes sensées utiliser cette méthode sont à même d'apporter les réponses aux questionnements que nous proposons.

Les managers intermédiaires sont ici ciblés, et ce pour trois raisons : Ils sont en charge du changement, via leur rôle de chef de projet, ou de membre d'équipes projet, ils sont idéalement placés entre les membres des niveaux stratégiques et opérationnels, et par conséquent sont à même de se positionner en tant que relai de communication, et enfin leur positionnement au sein de l'organisation leur donne une connaissance consciente et acquise des modes de fonctionnement et des pratiques en cours dans l'entreprise. Nous considérons donc qu'ils sont les mieux placés pour définir la stratégie optimale d'accompagnement des employés impactés par les projets de changement des entreprises.

En résumé, nous proposons que les managers intermédiaires, lorsqu'ils sont en charge de la gestion d'un changement organisationnel, utilisent une méthode structurée d'accompagnement du changement. Cette méthode devra être suffisamment structurante pour définir des étapes précises de questionnement, et assister le responsable du projet de changement dans la définition de la « bonne » stratégie d'accompagnement. De plus, il sera absolument nécessaire de tenir compte des pratiques de gestion du changement existantes, afin d'intégrer la méthode : nous pensons en effet que notre méthode se doit d'être facilement appropriable par un manager intermédiaire, afin que son utilisation reste dans le domaine de l'intuitif et que le problème posé soit celui de l'accompagnement du changement, et pas celui de l'utilisation de la méthode AC.

Nous formalisons donc notre première hypothèse de recherche : **l'amélioration de l'accompagnement des acteurs de l'entreprise dans les phases de changement passe par le**

développement et l'intégration aux activités existantes d'une méthode d'accompagnement du changement.

Nous testerons cette hypothèse au travers d'investigations au niveau des projets, en nous basant sur des méthodes qualitatives (cas d'études multi-angulés) et quantitatives (questionnaires, enquêtes statistiques).

En lien avec cette première hypothèse, et dans l'optique de répondre à notre problématique scientifique, nous constatons qu'il manque un cadre pour la conception et la mise en œuvre de cette méthode d'accompagnement du changement. La question qui se dessine ici est selon nous celle de la capacité organisationnelle à changer, à savoir la « *possibilité de transition d'un mode opératoire à un autre [...] et la flexibilité organisationnelle à transformer ses pratiques*» (Zephir, 2009 ; Soparnot, 2004). Au-delà du besoin d'une aide à la décision pour l'accompagnement des individus, il est également nécessaire de doter l'organisation d'une structure à même d'avoir un regard transverse sur l'avancée du déploiement de la méthode, sur son utilisation dans le cadre des projets, d'évaluer sa performance, et d'apporter les améliorations nécessaires. Le but rechercher se rapproche de permettre à l'entreprise de réaliser ses évolutions d'une manière qui soit performante et répétable. Soparnot (2004) propose un modèle détaillant les trois dimensions de la capacité organisationnelle à changer, la dimension actionnante, contextuelle, et structurante. Nous avons utilisé cette représentation pour identifier les actions nécessaires pour doter l'organisation des moyens de mener à bien une amélioration de sa capacité à accompagner ses employés dans les phases de transformation. La dimension structurante est primordiale dans notre étude, en ce qu'elle permet d'apprendre à changer, et à s'améliorer. La capitalisation d'expérience, le renouvellement par expérimentation ainsi que la transversalisation de connaissances traduisent d'un besoin de structure pérenne, et d'une équipe stable dans le temps et interne à l'organisation.

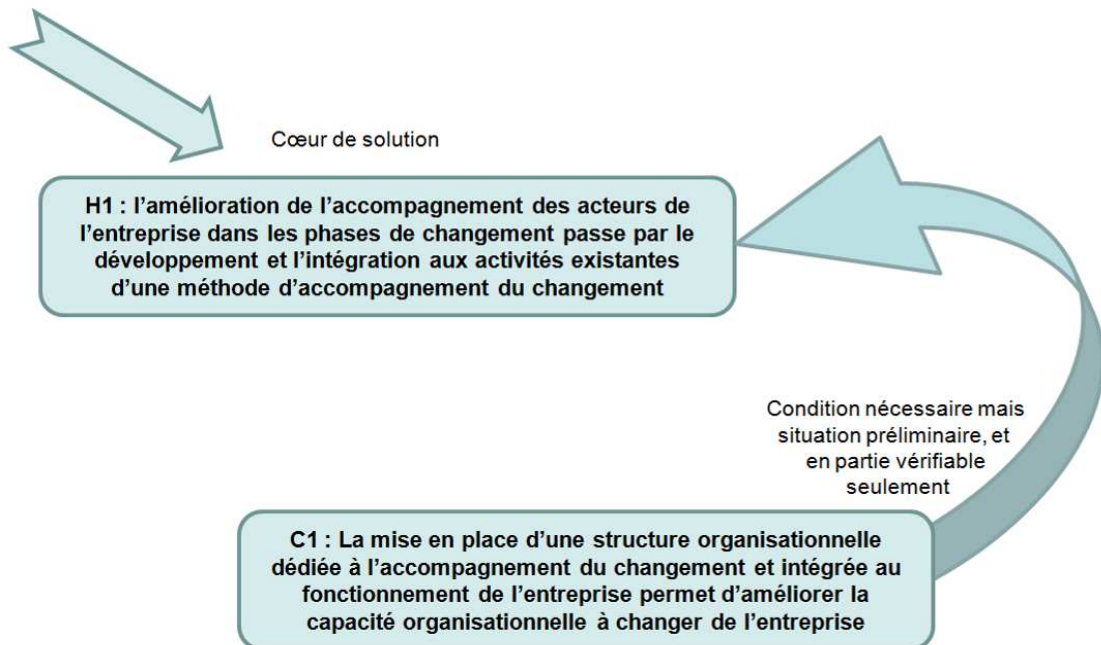
Nous proposons donc de vérifier que la capacité à changer de l'entreprise peut être améliorée par la mise en place d'une structure organisationnelle (à savoir une équipe de trois personnes à laquelle nous étions intégrés). Cette structure sera tout d'abord mise en place, puis nous nous intéresserons aux moyens mis en œuvre pour déployer la méthode AC que nous aurons étudiée en hypothèse 1. Nous poursuivrons par une description de l'intégration de l'activité de cette nouvelle équipe (DDP/AC) au fonctionnement préexistant de l'entreprise. Etant donné que la mise en place de la DDP/AC ne relève pas d'un choix de notre part, mais d'une décision industrielle à laquelle il nous a fallu nous conformer, nous ne sommes pas en mesure de vérifier que la réponse à notre problématique scientifique passe par l'intégration d'une structure de ce type.

Nous formulons donc la conjecture suivante : **la mise en place d'une structure organisationnelle dédiée à l'accompagnement du changement et intégrée au fonctionnement de l'entreprise permet d'améliorer la capacité organisationnelle à changer de l'entreprise.**

Pour cela, nous étudierons les traces documentaires de manière qualitative (contenu) et quantitative (nombre et volume de documents échangés), afin de constater l'évolution des pratiques relevant de la gestion globale de l'accompagnement du changement réalisé dans le cadre des projets de Turbomeca.

Nous proposons de représenter le cheminement qui nous a conduits à la formalisation de nos hypothèses de la manière suivante :

Problématique Scientifique : Comment détecter et intégrer à la gestion du changement organisationnel ses impacts sur ses utilisateurs futurs afin de favoriser son appropriation ?



Nous allons présenter dans le chapitre suivant le protocole expérimental que nous avons retenu pour tester nos hypothèses de recherche, ainsi que les résultats qu'il nous a permis d'obtenir.

4 EXPERIMENTATIONS

Dans ce chapitre, nous allons présenter le protocole expérimental que nous avons mis en œuvre pour tester nos hypothèses de recherche. Nous allons détailler les différentes étapes qui nous ont permis de vérifier que **le développement et l'intégration d'une méthode d'accompagnement des acteurs aux activités existantes de gestion du changement, et la mise en place d'une structure organisationnelle dédiée à cette activité et « reliée » aux autres entités concernées permet l'amélioration de l'accompagnement des acteurs de l'entreprise dans le cadre de projets de changement.** Les activités relevant de notre première et de notre seconde hypothèse se sont déroulées en parallèle, suivant les contraintes et disponibilités des différents acteurs concernés.

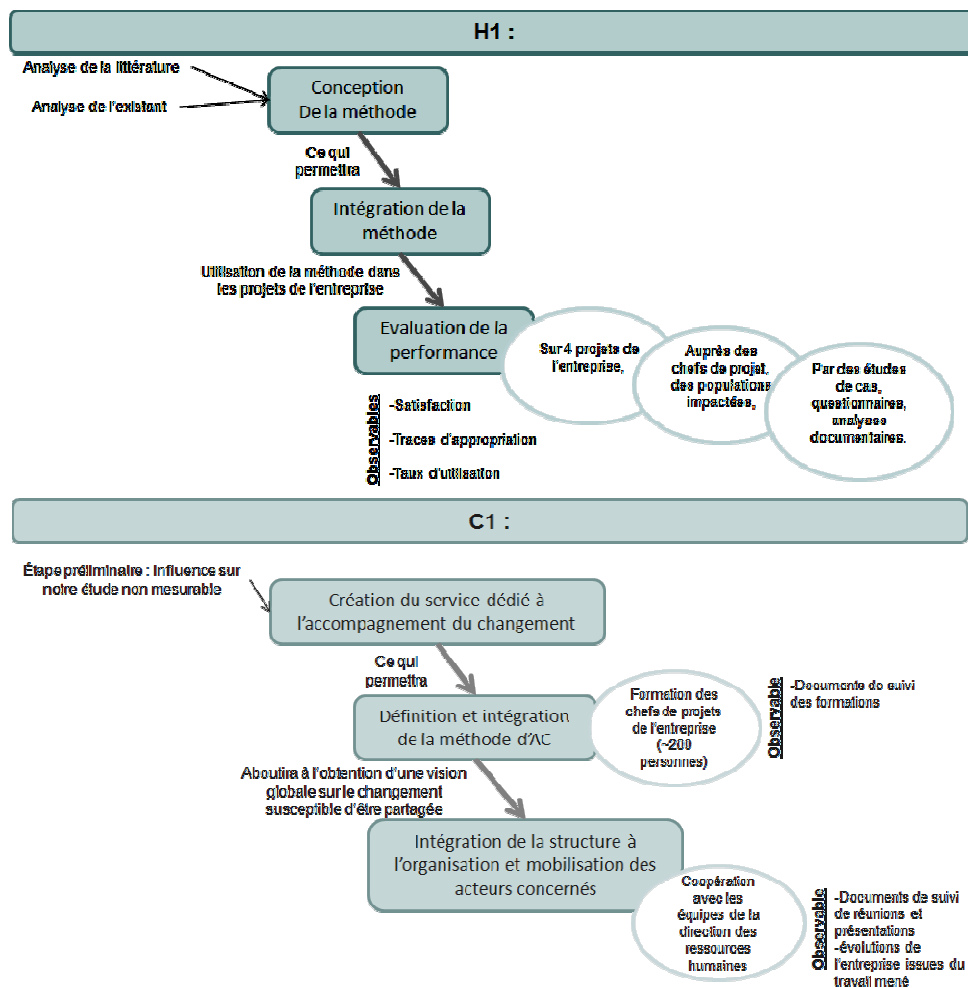


Figure 30 : Schéma de notre protocole expérimental

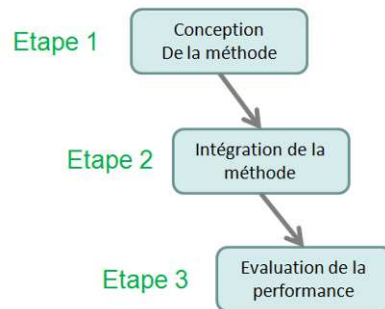
Nous faisons le choix de démarrer cette partie par la conception et l'intégration d'une méthode d'accompagnement des acteurs (hypothèse 1). Ces activités ont cependant été réalisées dans le cadre de la structure dédiée à l'accompagnement du changement. Nous pensons qu'une description de la méthode permet de comprendre pourquoi la simple mise en place de la DDP/AC ne s'avérerait pas suffisante, et qu'un travail supplémentaire a été réalisé pour « relier » cette structure à d'autres entités de Turbomeca.

La première partie de nos expérimentations doit nous permettre de vérifier que le développement puis l'intégration d'une méthode permet de faciliter l'appropriation de la nouveauté par ses utilisateurs, et améliore l'accompagnement du point de vue des utilisateurs d'une solution projet. Nous faisons le choix de faire apparaître dans cette section les éléments de bibliographie spécifiques sur lesquels nous avons bâtis notre méthode de travail.

La seconde partie de nos expérimentations doit permettre de montrer que la mise en place d'une structure organisationnelle pérenne, qui interagit avec les autres entités concernées par le changement, permet d'améliorer la gestion de celui-ci au niveau organisationnel. La première étape

de notre protocole a consisté à la mise en place de l'équipe dédiée à l'accompagnement du changement suite à une réorganisation de l'entreprise. La seconde étape de notre protocole est la phase de définition et d'intégration de la méthode d'accompagnement du changement.

H1 : l'amélioration de l'accompagnement des acteurs de l'entreprise dans les phases de changement passe par le développement et l'intégration aux activités existantes d'une méthode d'accompagnement du changement



C1 : La mise en place d'une structure organisationnelle dédiée à l'accompagnement du changement et intégrée au fonctionnement de l'entreprise permet d'améliorer la capacité organisationnelle à changer de l'entreprise

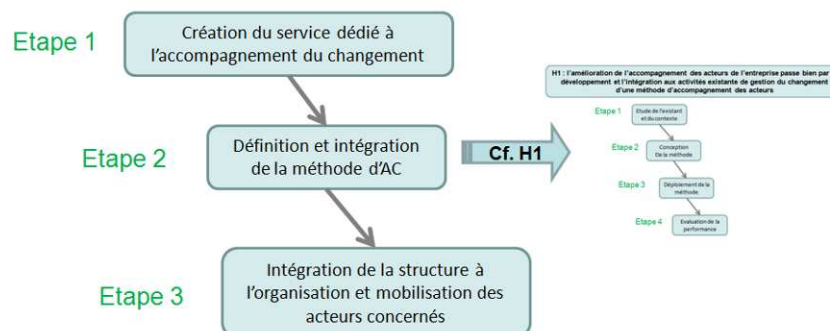


Figure 31 étapes de la mise en œuvre du protocole expérimental

Nous souhaitons mentionner que ces activités ont été réalisées dans le cadre, avec le support et la participation de l'équipe DDP/AC. Nous allons maintenant présenter les moyens méthodologiques que nous avons retenus pour effectuer nos mesures.

4.1 MOYENS EXPERIMENTAUX RETENUS

Lors de la définition de notre protocole expérimental, nous nous sommes confrontés à une difficulté concernant l'identification d'éléments nous permettant de mesurer l'évolution des pratiques de gestion du changement d'une part, et le résultat de cette évolution auprès des utilisateurs d'autre part. Perrin-Bruneau (2005) présente dans ses travaux de thèse une analyse des problèmes liés à l'évaluation des processus de changement. En premier lieu, elle souligne la complexité du processus de changement, et la difficulté à élaborer des modèles et des indicateurs qui n'aboutissent pas à « une caricature réductionniste de la situation » (Wacheux, 1996). Ensuite elle rappelle que

l'environnement organisationnel du changement est lui-même en constante évolution, et que par conséquent, isoler l'action du chercheur-intervenant devient en soi, une tâche complexe. L'expérimentation de nos théories se réalisant sur les projets de l'entreprise, il devient nécessaire et complexe de distinguer ce qui relève d'évènements extérieurs imprévus, et ce qui est imputable à nos actions. Enfin, Swartz & Lippitt (1975) indiquent qu'il est difficile d'estimer à priori la durée nécessaire pour qu'un changement soit effectif. Pour tenter de répondre à ces points, nous allons décrire les éléments méthodologiques que nous avons retenus.

Guideroni-Jourdain (2009) identifie deux grands types de méthodologies permettant d'avoir une meilleure intelligibilité des phénomènes et l'opérationnalité de la démarche : l'enquête et l'étude de cas. L'enquête repose sur les principes scientifiques des méthodes quantitatives, basées sur un traitement statistique des informations collectées. Son principe de base réside dans la comparaison de situation à partir d'un nombre défini et limité de dimensions d'analyse. L'étude de cas est la seconde possibilité méthodologique, basée sur approche qualitative. A l'inverse de la précédente, le chercheur privilégie une analyse approfondie d'une situation, en ne limitant pas un nombre de dimensions utilisées. Son utilisation est préconisée dans trois situations : pour tester une théorie afin de la confirmer, la réfuter ou la compléter. Pour révéler un cas au caractère extrême ou unique, pour dévoiler un phénomène qui, sans être rare, n'est pas encore accessible à la communauté scientifique. Deux familles d'étude de cas existent : l'étude de cas multi-sites (ou multi angulation) ou l'étude cas unique (Hlady-Rispal, 2002). Nous considérons cette approche comme une solution potentielle pour les points que nous avons soulevés, et nous nous en inspirerons dans nos expérimentations.

Le processus de changement étant complexe, nous pensons qu'une analyse statistique seule (enquête) présenterait une vision réduite par son aspect « photographique ». L'enquête dit quelque chose qui n'est à priori valable qu'au moment où celle-ci est réalisée. Reproduire la même enquête tout au long du processus de changement serait alors envisageable, mais impliquerait une participation des personnes enquêtées (les acteurs des niveaux stratégique, management intermédiaires et opérationnels concernés par les projets) incompatible avec la réalisation de leurs activités industrielles opérationnelle. Cependant, l'enquête permet d'obtenir un repère objectif, dont la répétabilité est simple à mettre en œuvre.

L'étude de cas unique ne limitant pas le nombre de dimensions utilisées, elle ne nous semble pas pertinente lorsque utilisée seule pour l'étude d'un processus complexe : une étude de cas « en profondeur » d'un projet de changement organisationnel décrirait une réalité qui ne serait probablement vraie que pour le projet étudié, et ne fournirait pas d'éléments permettant de distinguer les paramètres les plus signifiants dans un processus de changement, et ce qui serait généralisable à d'autres projets. Une étude de cas multi-site nous semble plus intéressante, en ce qu'elle offre la possibilité de comparer les causes de certains phénomènes communs à plusieurs des éléments étudiés.

Notre position est donc de combiner ces deux méthodes en caractérisant les projets de changement organisationnels et leur contexte par une étude de cas multi-site, et d'utiliser des enquêtes nous

permettant de définir des indicateurs sur certains points de ces projets. Ce faisant, il est possible de « laisser une porte ouverte » à la complexité du changement au travers de l'étude de cas, d'obtenir des éléments à forte répétabilité au travers des enquêtes, tout en se donnant des points de comparaison dans différents projets de l'entreprise. Nous allons intégrer à notre étude des résultats provenant de projets, soit antérieurs à notre arrivée dans l'entreprise, soit sur lesquels nous ne sommes pas intervenus. En effet, il a été possible de réaliser des collectes de données sur des projets passés dans l'optique de réaliser des retours d'expériences à destination des équipes projets, dans le but d'optimiser les réalisations de projets en cours et futurs (Renaud et.al. 2009). Nous ouvrons donc la possibilité de mesurer la réponse à notre problématique industrielle, en évaluant la performance des solutions que nous proposons pour y répondre. La multi-angulation nous permet de nous intéresser à plusieurs projets : nous confirmons que les processus de changement que nous avons observés n'ont en général pas été efficaces à la date prévue (la date de fin planifiée initialement par le chef de projet). Cependant, l'étude de différents projets nous a permis d'observer des projets dont certains ont aboutis. Nous avons donc pu observer des processus de changement de leur début jusqu'à leur fin (nous rappelons que nous considérons qu'un changement est terminé lorsque les utilisateurs ont non seulement modifié leurs usages, mais ont cessé d'avoir des difficultés récurrentes dans l'utilisation du nouveau système).

Après cette description de nos choix méthodologique, nous allons décrire le système d'évaluation que nous avons mis en place afin de rendre compte du résultat de notre intervention sur la gestion du changement de Turbomeca.

4.2 SYSTEME D'EVALUATION DE L'EVOLUTION DE L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

Comme nous l'avons vu précédemment, il ne semble pas possible de trouver un indicateur unique pour mesurer l'évolution, le succès ou l'échec d'un processus de changement. Cependant, une analyse de la littérature nous montre que certains auteurs combinent différents éléments afin de proposer des moyens d'évaluation du changement. Pichault (2004) liste cinq approches de changement dans les entreprises, auxquels il associe des modes d'évaluation (tableau 14).

APPROCHES	MODES DE GESTION DU CHANGEMENT	MODES D'ÉVALUATION DU CHANGEMENT
approche de la planification	formulation optimale du projet, préalable à sa mise en œuvre (changement délibéré)	degré de réalisation des objectifs initiaux
approche contingente	formulation du projet en fonction du contexte (changement délibéré)	degré d'adéquation aux variables contextuelles
approche politique	négociation et compromis avec les différentes parties en présence (changement émergent)	degré de satisfaction conjointe des intérêts divergents
approche incrémentale	formulation du projet au fur et à mesure de sa mise en œuvre (changement émergent)	degré d'articulation des temporalités et d'incorporation des phénomènes émergents
approche des conventions	négociation progressive d'un sens acceptable autour du changement (changement émergent)	degré d'intégration au stock de connaissances et d'expériences accumulées

Tableau 14 : Approches et modes d'évaluation du changement (Pichault, 2004)

Cette vision nous permet d'aborder le résultat de notre action suivant ces cinq approches.

1. De l'approche de planification, nous retenons la notion d'objectifs initiaux qu'il est nécessaire de mettre en relation avec les objectifs atteints.
2. De l'approche contingente, nous retenons qu'il est nécessaire d'envisager l'objectif principal de notre action par rapport au contexte dans lequel il doit faire sens.
3. De l'approche politique, nous retenons que différentes populations sont concernées par le changement, et que les intérêts de ces acteurs doivent être pris en compte pour ne pas « subir » les résistances qu'ils peuvent opposer au changement, mais plutôt pour proposer une solution consensuelle.
4. De l'approche incrémentale, nous retenons que notre action s'inscrit dans une succession de décisions qui ont conduit à son émergence, et que par conséquent il est nécessaire d'inscrire notre objectif principal au cœur du processus qui l'a fait naître, et de considérer les phases qui en découleront. Cette approche nous pousse à représenter notre action de manière dynamique, en ne se contentant pas d'une « photographie » au début et à la fin de notre intervention.
5. De l'approche des conventions, nous retiendrons enfin le besoin de faire sens du changement dans l'instant, et de laisser une trace intégrée au stock de connaissance et d'expérience de l'entreprise.

Ces éléments sont pertinents pour définir les sources de résultats pour notre conjecture. En ce qui concerne la mesure de l'efficacité de la méthode d'accompagnement du changement que nous avons développé (hypothèse 1), nous nous confrontons à une difficulté. Nous considérons que l'enjeu principal de l'accompagnement des individus lors de changements organisationnels est l'appropriation de la nouveauté. En effet, au plus vite les utilisateurs d'un nouveau système se l'approprient, au plus vite ils retrouvent une « routine confortable » et au plus vite leurs productivités retrouvent le niveau précédent le changement, voire le dépassent. Nous faisons donc le choix de valider notre hypothèse 1 au travers d'une mesure de l'appropriation d'un nouveau système auprès de ses utilisateurs. Or, Mallet (2006) a montré que le processus d'appropriation ne peut pas être observé directement, mais que « *les traces laissées par les acteurs (discours,*

manipulations de l'objet, etc.) témoignent de leur engagement dans ces processus d'appropriation ». Il distingue deux catégories de « traces » d'appropriation. La première concerne l'objet du changement par le suivi de ses évolutions successives. La seconde est centrée sur les individus : utilisent-ils le nouveau système, comment interagissent-ils avec lui, quelles représentations s'en font-ils ? Pour notre étude nous nous intéresserons à cette seconde catégorie de traces, car elle cible les utilisateurs plutôt que les aspects techniques de l'évolution de la solution du projet, notre intervention ne se concentrant pas sur le paramétrage de cette solution pour la rendre adéquate aux besoins des utilisateurs.

Nous évaluerons l'évolution de l'accompagnement du changement grâce aux traces observables du processus d'appropriation chez les individus impactés par les projets de l'entreprise, et notamment les traces d'utilisation et de difficultés d'utilisation des systèmes mis en place par les projets. Après avoir présenté les éléments que nous allons observer lors de nos expérimentations, nous allons nous intéresser aux méthodes de collectes de données que nous allons utiliser.

4.2.1 L'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

L'entretien semi-directif est une technique qualitative classique parmi les plus fréquemment utilisées. Il consiste en un entretien en tête à tête où l'interviewer interroge une personne autour de différents thèmes préalablement sélectionnés, sans poser de questions fermées, et sans ordre prédéfini. Il se situe en cela entre l'entretien non-directif (une question est posée, puis une discussion libre s'engage entre interviewer et interviewé) et l'enquête statistique. Pour Ripon (2000) son principal intérêt est la grande richesse d'informations recueillies au travers des citations, par la possibilité de relance et d'interaction dans la communication établie. Cet auteur considère en outre qu'il est possible d'avoir accès par cette méthode d'entretien à un niveau de représentation profond, qui ne peut s'exprimer que rarement au travers d'un questionnaire. Il considère donc que l'entretien semi-directif complète de manière efficace les résultats obtenus au travers d'une enquête statistique.

4.2.2 LE QUESTIONNAIRE

Le questionnaire est une technique principalement quantitative de recueil de donnée. Elle consiste à poser des questions ouvertes ou fermées dans un ordre prédéfini. L'avantage du questionnaire est sa capacité à produire des données chiffrées relativement simplement et sur des panels assez larges. Pour Prunier-Pulmaire & Gadbois (2005) le questionnaire est utile dans un contexte industriel pour convaincre les décideurs.

4.2.3 L'ANALYSE DOCUMENTAIRE

Nous utiliserons également les documents internes de l'entreprise comme source de données. En effet, comme le mentionne Guideroni-Jourdain (2009) « *ils sont stables dans le sens où ils révèlent les représentations des différents acteurs de l'entreprise en scène en relation avec les questions énoncées. La variété des documents constitue une source prolifique de comparaison des interprétations que les acteurs ont d'un même problème organisationnel* ». On peut citer les rapports, les notes et les messages conservés comme archives, qui permettront de reconstituer les enchaînements des décisions prises par les différentes catégories d'acteurs en scène.

4.2.4 L'OBSERVATION PARTICIPANTE

Dans le cadre de notre étude, nous avons pris part aux activités de l'entreprise avec la « double casquette » d'employé et de chercheur. Nos collègues de travail et les personnes que nous avons interviewés pour les besoins de cette étude étaient informés de notre rôle de chercheur-acteur. Le rôle de la structure dans laquelle s'est inscrite notre intervention conduit à obtenir de nombreuses informations sur la marche globale de l'entreprise, notamment par une chaîne hiérarchique réduite : seuls deux niveaux hiérarchiques sont présents à la DDP, avant un rattachement direct à la direction générale. Nous avons donc eu l'opportunité d'observer de nombreux témoignages, présentations, etc. permettant d'enrichir les données que nous avons pu obtenir par les trois méthodes décrites précédemment. De plus, notre activité opérationnelle nous conduisait à interagir au quotidien avec les équipes projets et les chefs de projets, vecteurs principaux du changement de Turbomeca.

Pour notre étude, nous utiliserons donc diverses sources de données telles que les documents, les entretiens semi-directifs, le questionnaire, et les observations participantes. Cette multiplicité de sources d'informations permet, selon Yin (1994) d'accroître la validité des conclusions d'une étude, dans le cas où les résultats des analyses des données convergent.

4.3 PROTOCOLE ET RESULTATS DE LA PREMIERE HYPOTHESE :

Nous présentons dans cette partie le protocole que nous avons mis en œuvre pour valider notre première hypothèse de recherche. Nous allons détailler les étapes qui nous ont permis de vérifier que l'utilisation d'une méthode structurée d'accompagnement du changement permet de mieux accompagner les utilisateurs.

Les travaux de Jaujard (2007) nous montrent que deux dynamiques se rencontrent dans le changement organisationnel. L'une, descendante, est initiée par la direction de l'entreprise et se répercute dans les couches hiérarchiques inférieures. Elle se traduit dans notre cas d'étude par les projets. Largement utilisés, documentés et connus dans Turbomeca, les projets sont lancés par des membres de la couche stratégique de l'entreprise, conçus et mis en œuvre par les managers intermédiaires, et leur solution est utilisée in fine par des employés de la couche opérationnelle.

La seconde dynamique identifiée par cet auteur part de la base vers le sommet de l'entreprise, et « *échappe au moins en partie aux dirigeants et à la planification* » (Jaujard, 2007). Il souligne ainsi que les utilisateurs gardent une liberté d'action dans le changement, possèdent le pouvoir de décider d'y participer ou pas, et donc qu'ils ont un rôle prépondérant dans la performance globale du changement organisationnel. Nous voyons donc que Turbomeca dispose d'une méthode formelle pour structurer la dynamique descendante décrite par Jaujard, mais ne dispose d'aucun élément d'aide à la décision (approche ou méthode pour prendre en compte la dynamique ascendante).

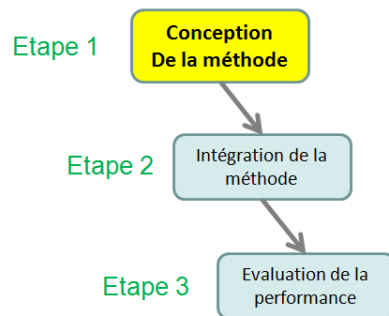
Il est donc nécessaire de structurer une méthode d'accompagnement des acteurs dans les phases de changement. Pour vérifier, que notre méthode structurée d'accompagnement du changement favorise bien l'appropriation, nous nous baserons sur des enquêtes et des analyses documentaires issues de projets de Turbomeca. Nous évaluerons l'appropriation au travers des taux d'implication des utilisateurs dans les démarches, ainsi que grâce aux relevés des taux d'erreurs, de problèmes et de demandes après la mise en place de nouveaux systèmes.

Les travaux de Perrin-Bruneau (2005) nous rappellent l'importance d'intégrer les nouvelles méthodes dans l'organisation, leur simple création/sélection ne suffisant pas à assurer leur utilisation effective. En effet, les acteurs devant utiliser la méthode (des managers intermédiaires dans notre cas) se retrouvent eux-mêmes dans la situation de « changer ». Ils doivent en effet acquérir de nouvelles connaissances leur permettant de réaliser les actions dont ils sont responsables, et être à même de collaborer avec les membres de l'équipe Accompagnement du Changement. Cet auteur préconise pour cela une stratégie basée d'une part sur la définition de la méthode, sur la mise en œuvre d'une stratégie de démonstration d'autre part, et enfin sur une stratégie de diffusion. Une deuxième question s'esquisse : « comment savoir si l'intégration de la méthode est effective, et que les managers intermédiaires en charge de changement l'utilisent ? » Nous proposerons de réaliser une enquête auprès de chef de projets pour connaître leur ressenti sur l'utilité de la méthode, et comprendre quels éléments ils ont réellement utilisés.

Nous allons maintenant détailler le travail qui a été réalisé pour valider notre première hypothèse.

4.3.1 CONCEPTION DE LA METHODE D'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT DE TURBOMECA

H1 : l'amélioration de l'accompagnement des acteurs de l'entreprise dans les phases de changement passe par le développement et l'intégration aux activités existantes d'une méthode d'accompagnement du changement



Nous nous sommes confrontés à une difficulté en ce qui concerne la conception de la méthode. De nombreux travaux portent sur les méthodes de conceptions (description, résultat, comparaisons, sélection), mais peu sur la construction de méthodes. Nous utilisons donc deux éléments de bibliographie comme point de repère. D'une part, nous avons identifié dans les travaux de Lahonde (2010) une classification qui nous permet de voir de quoi découle une méthode, et de quoi elle est constituée (figure 32).

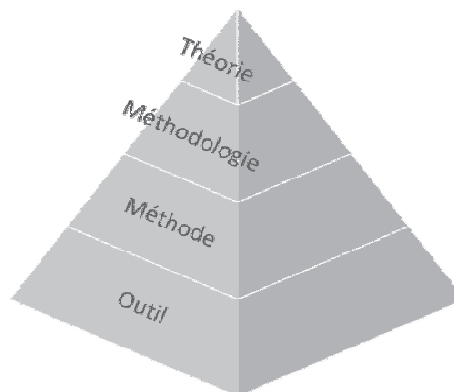


Figure 32 : Classification des théories et méthodologies de conception (Lahonde, 2010)

Nous retenons qu'une méthode s'appuie sur des outils. Forts de l'analyse que nous avons menée en annexe 6, nous voyons qu'un ensemble d'outils ne constitue pas une méthode satisfaisante. De plus, nous avons vu que seule une petite partie des outils regroupés sous l'intitulé « accompagnement du changement » relevaient bien de cette thématique. De plus, ces outils ne s'articulent absolument pas entre eux, et que le guide d'utilisation de ces outils dans le temps ne tenait pas compte de la manière dont se déroulaient les projets de Turbomeca. Il convient donc d'adjoindre à ces outils une logique d'utilisation entre eux, et avec l'environnement dans lequel ils seront utilisés.

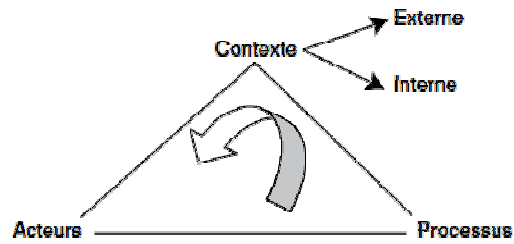


Figure 33 : Composantes majeures du changement (Guyon et.al, 2003)

Nous voyons dans les composantes du changement proposées par Guyon et.al (2003, figure 33) un cadre potentiel pour la logique de structuration des outils qui seront retenus dans la méthode. Encore une fois, l'analyse menée et les commentaires de l'équipe Accompagnement du Changement confirment qu'il est nécessaire de tenir compte du processus de changement (la gestion par projet en l'occurrence), des acteurs, et du contexte.

Enfin, pour la question de la théorie sous-jacente à notre méthode, nous nous appuyons sur l'analyse bibliographique menée dans notre chapitre 2. Nous avons mis en évidence qu'il est possible de réduire les résistances au changement, et de favoriser l'appropriation d'une nouveauté par la mise en œuvre d'une méthode structurée. Nous centrons notre solution sur la prise en compte des résistances individuelles, sur la communication, la formation, et l'accompagnement de terrain.

La conception de la méthode d'accompagnement du changement s'est appuyée sur le processus d'intégration de démarche d'éco conception en trois étapes conçu par Millet (2003) :

- 1) Choix du type de démarche
- 2) Choix d'outils spécifiques
- 3) Choix d'une structure méthodologique associant les différents outils.

Nous allons donc suivre ce processus pour décrire l'élaboration de la méthode.

4.3.1.1 CHOIX DU TYPE DE METHODE D'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT :

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 2.2.3, nous pensons que l'accompagnement du changement doit se baser sur une analyse des quatre « mailles organisationnelles » que sont les individus, les groupes, l'organisation et l'environnement. D'autre part, les actions qui permettent de traiter les problèmes mis en évidence dans ces analyses peuvent se classer en quatre catégories récurrentes dans les approches existantes : la construction d'une vision, la mobilisation des acteurs, la gestion des résistances individuelles et la communication.

Autissier & Moutot (2003) identifient trois types principaux de méthode d'accompagnement du changement (tableau 15). Nous allons les décrire brièvement ci-dessous :

- 1) Les méthodes de type gestion de projet : cette approche consiste à appliquer les recettes d'un projet classique au domaine de la conduite du changement. Les tâches sont planifiées, et leurs résultats formalisés. Le problème ici est que l'aspect humain est souvent négligé,

voire omis, et qu'en conséquent les risques qu'ils représentent pour le changement (nous ajouterons les risques que représentent le changement pour les hommes de l'entreprise !). Se creuse donc fréquemment une différence de logique entre les gestionnaires du changement et les équipes opérationnelles qui le vivent.

- 2) Les approches structurées des grands cabinets de conseils (type CapGemini, Accenture) : ces approches ont été développées par de grands cabinets de conseil afin d'uniformiser les pratiques de conduite du changement dans leurs différentes missions. Elles se basent sur une succession d'étapes standardisées, répondant pour la plupart à une structure générale du type : études préalables, plan d'action, mise en œuvre. Un point intéressant dans ce type d'approche concerne les outils servant aux analyses préalables. Un point faible est l'utilisation de consultants comme « exécutants » de ces démarches, avec un niveau de compréhension et de connaissance de l'entreprise limité.
- 3) Les démarches psychosociologiques : ces approches comportementales abordent le changement par le groupe et l'individu. Elles préconisent de s'adresser différemment aux individus en fonction de leur mode de fonctionnement cérébral (cerveau « droit ou gauche »), et donc de définir les solutions d'accompagnement quasiment au cas par cas.

Démarche	Taille des projets concernés	Actions sur les individus vs collectives	Degré d'adaptation de la démarche à la problématique	Degré d'implication des opérationnels
Gestion de projet standard	Indifférent	Collectives	Faible	Nul
Grands cabinets	Grands projets	Majoritairement collectives	Limité	Limité
Approches psychosociologiques	Projets à faible taille (quelques dizaines de personnes maximum)	Majoritairement individuelles	Généralement élevé	Élevé

Tableau 15 : Synthèse comparative des démarches type d'accompagnement du changement selon Autissier & Moutot (2003)

Pour Jouet-Pastre (2011), la gestion par projet standard est la plus complète, la gestion structurée des grands cabinets est la plus connue et la psychosociologique la plus complexe à mettre en œuvre. Notre position est ici légèrement différente : nous pensons que le changement, en tant que phénomène complexe entraîne systématiquement une gestion complexe. Sa composante émergente semblera seulement plus importante avec une approche « simple », ne mobilisant que peu d'acteur autour de quelques outils de planification, et moins importante avec une approche complexe, qui sollicitera de nombreuses personnes qualifiées pendant une longue durée.

Dans un contexte industriel, la question du mode d'accompagnement du changement se situe selon nous au niveau de ce qu'il est possible de faire, et qui semble rentable aux yeux de l'entreprise. Dans notre cas, aucun des trois types de démarche ne semble adéquat en l'état. Nous considérons que la gestion par projet est peu pertinente de par son « omission » de la prise en compte et de l'accompagnement des Hommes, que nous plaçons au centre de notre problématique. Les approches structurées sont basées sur l'emploi de sous-traitants, ce qui n'est pas le souhait de la direction de Turbomeca. Enfin, les approches psychosociologiques demandent un type de compétence et un niveau de ressource incompatibles avec le maintien d'une activité industrielle technique rentable.

La démarche que nous proposons est un hybride de ces démarches. En accord avec Franchisteguy (2001), nous pensons que le changement peut être piloté par l'identification de leviers et de freins : nous traduisons cela dans notre étude par la réalisation d'analyses tout au long du déroulement du projet, et l'utilisation comme levier systématique de la communication, des formations, et de l'accompagnement individualisé. De la gestion par projet, nous retiendrons leur structure calquée sur les étapes classiques des projets industriels, le niveau d'action vers le collectif, et la dimension structurante apportée par la planification des tâches à réaliser. Des approches structurées des grands cabinets, nous retiendrons les étapes amont d'analyses et certains des outils utilisés pour les réaliser. Des approches psychosociologiques, nous retiendrons le soin apporté à la prise en compte des résistances individuelles par le degré élevé d'implication des opérationnels. De plus, nous partageons la vision de Minel (2003) en ce qui concerne l'intégration du facteur humain dès les phases amont d'un processus de conception : nous préconisons donc de démarrer l'accompagnement du changement dès le lancement du projet.



Figure 34 : première représentation du type de méthode d'accompagnement du changement

Nous répondons au problème du choix entre action collective trop uniforme pour répondre aux problèmes des individus, et actions individuelles trop consommatrices en ressources en proposant un modèle où les premières actions sont générales, et destinées au collectif, qui peu à peu s'individualise, afin de ne pas avoir à mobiliser trop d'individus dès le début du changement. Nous

allons présenter maintenant l'ensemble d'outils que nous avons retenus pour la méthode Accompagnement du changement (figure 34).

A ce stade, la méthode d'Accompagnement du Changement que nous concevons est basée sur différents concepts qui ne sont pas utilisables tels quels dans l'entreprise. Dans la partie suivante, nous allons présenter la mise en outil de des quatre types de leviers que nous avons retenus, à savoir la construction d'une vision, la mobilisation des acteurs, la gestion des résistances individuelles, et la communication.

4.3.1.2 METHODE ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT : CHOIX DES OUTILS

Comme nous l'avons vu en figure 33, les trois composantes majeures du changement sont le processus, les acteurs, et le contexte (interne et externe). Un passage en revue de plusieurs éléments internes à l'entreprise (boite à outils SAFRAN accompagnement du changement, boite à outils SAFRAN projets), des outils et méthodes proposés par les cabinets de consulting étant intervenus dans l'entreprise, complétés d'éléments de littérature (enquête ADESI, 2004 ; Zephir, 2009) nous a permis d'identifier pour chacune des composantes majeures du changement un ensemble d'outils, disponible en annexe 7.

Aux trois types d'outils associés aux composantes majeures du changement, nous avons ajouté un outil nommé « stratégie d'accompagnement », et qui selon nous ne s'inscrit pas dans les catégories précédemment évoquées. En effet, cet outil doit permettre d'inciter le chef de projet à la synthèse des éléments qu'il aura pu mesurer ou formaliser dans d'autres outils.

A ce stade, nous proposons un ensemble d'outils non structurés entre eux, mais répondant à une logique globale d'utilisation (Cf. figure 34), ce qui représente d'ores et déjà une amélioration par rapport à ceux disponibles précédemment dans la « boite à outil SAFRAN ». La différence principale avec les précédents outils est l'orientation claire vers les utilisateurs, avec seulement 2 outils sur 15 qui ne se concentrent pas directement sur cette population. De plus, aucun élément ne relève ici de la théorie. Tous ces outils posent une question, entraînent une analyse, voire impliquent directement des actions. Cependant, nous ne répondons pas encore au problème d'utilisabilité des outils, ni ne fournissons de repères précis pour utiliser la méthode dans un contexte de projet de changement industriel. Dans la partie suivante, nous allons préciser la structure logique que nous choisirons pour rendre compatible l'utilisation de la méthode AC dans les projets Turbomeca.

4.3.1.3 CHOIX D'UNE STRUCTURE METHODOLOGIQUE POUR LA METHODE ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT :

Dans cette partie, nous allons présenter la logique selon laquelle les différents outils ont été organisés entre eux pour prendre en compte la structure des projets d'une part, et la logique d'appropriation d'une solution d'autre part. Pour ce faire, nous nous basons sur deux processus qui selon nous conditionnent ce qu'il est possible de réaliser en termes d'accompagnement du

changement d'une part, et ce qu'il est souhaitable de réaliser : les structures des projets et le processus d'appropriation d'une nouveauté par un individu.

Le principal paramètre sur lequel nous basons la logique de structuration de la méthode AC, est la structure même des projets dans lesquels elle sera utilisée. En effet, l'accompagnement du changement doit être réalisé par rapport à l'avancée même du changement : il est en effet impossible de communiquer quelque chose qui n'aurait pas été défini au préalable par le projet, ou former une personne pour lui faire acquérir une compétence dont le besoin n'est pas certain. L'avancement des tâches dans le projet détermine donc graduellement l'état futur désiré, et permet de réaliser les actions d'accompagnement adéquates. A ce niveau, nous voyons donc qu'il sera nécessaire de considérer deux structures logiques distinctes pour chacun des types de gestion de projets utilisés dans Turbomeca.

Le second paramètre à prendre en compte selon nous est la logique par laquelle un individu s'approprie une réalité à venir. Les différentes phases du processus d'appropriation sont un invariant ; en tenir compte permettra dans notre vision de faciliter la transition individuelle par la mise à disposition d'éléments la favorisant.

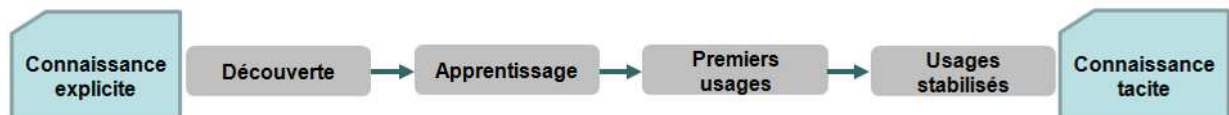


Figure 35 : Processus d'appropriation individuel selon Millerand (2003)

Nous voyons au travers de cette représentation (figure 35) le cheminement nécessaire au retour à une routine fonctionnelle après l'introduction d'un changement dans l'activité d'un individu. Dans l'optique d'un accompagnement de ce processus, nous déduisons qu'il est nécessaire en premier temps de donner une information générale, qui permet de découvrir le changement. L'information doit devenir ensuite spécifique, et permettre à l'individu d'apprendre les nouvelles tâches qui lui seront demandées. L'étape suivante doit permettre à l'individu d'utiliser ce qu'il vient d'apprendre, de réaliser (ou de simuler) les tâches qui composeront sa routine future. Enfin, l'étape suivante doit permettre de stabiliser les usages, et donc de répondre aussi longtemps que nécessaires aux perturbations dans son activité. Cette étape consiste à compléter les éventuelles lacunes de l'apprentissage et des premiers usages, de répondre aux interrogations que suscitent l'utilisation d'une nouveauté, et de « rassurer » par une présence des aidants auprès de l'individu dans sa situation de travail.

La logique que nous poursuivons ici consiste à concilier le nécessaire avec le possible : pour chaque type de projet, nous préconisons de réaliser dès que possible les analyses permettant de définir des plans d'action, actions d'accompagnement dont le lancement sera conditionné par la réalisation de certaines actions projets, ou le passage de certains jalons :

- 1) Les actions de communication peuvent et doivent démarrer dès les phases amont du projet afin de mobiliser et préparer les individus concernés au changement : en effet, avant de fournir une information détaillée et individualisée, il est possible de communiquer sur le projet, sur le problème qu'il est censé résoudre, sur l'équipe qui en est en charge. Cette étape est nécessaire pour identifier dans l'organisation les interlocuteurs des utilisateurs, et pour donner une légitimité à l'action entreprise par la structure projet. Les communications, au fil des analyses, peuvent devenir plus détaillées, et présenter une esquisse de plus en plus précise de l'état futur que le projet souhaite atteindre.
- 2) Les actions de formations sont bornées dans le temps, et ne peuvent intervenir qu'après une analyse de l'écart entre les compétences disponibles et les compétences requises dans le futur. D'autre part, elles doivent être terminées avant la mise en service de la solution proposée par le projet, car il n'est pas concevable d'imposer un changement dans l'activité d'un individu sans lui avoir donné les moyens de réaliser les tâches qui lui sont demandées. A ce niveau, l'intervention de la DRH semble indispensable, en ce qu'elle est responsable de la gestion des compétences et des carrières, et que certains de ses membres sont clairement identifiés comme interlocuteurs des employés en cas de problèmes individuels. Nous plaçons en amont des formations, lors du processus d'analyse des besoins de formations, la prise en compte des éventuelles résistances individuelles.
- 3) Les actions d'accompagnement individualisé sur le terrain, ou de coaching, nous semblent particulièrement utiles après la mise en service afin de rassurer, d'apporter des compléments individualisés de formation, de répondre aux questions des utilisateurs, mais également pour détecter des problèmes imprévus liés à l'utilisation de la solution projet dans son environnement « réel ».

Pour résumer, voici un schéma des structures des deux types de projets de Turbomeca :

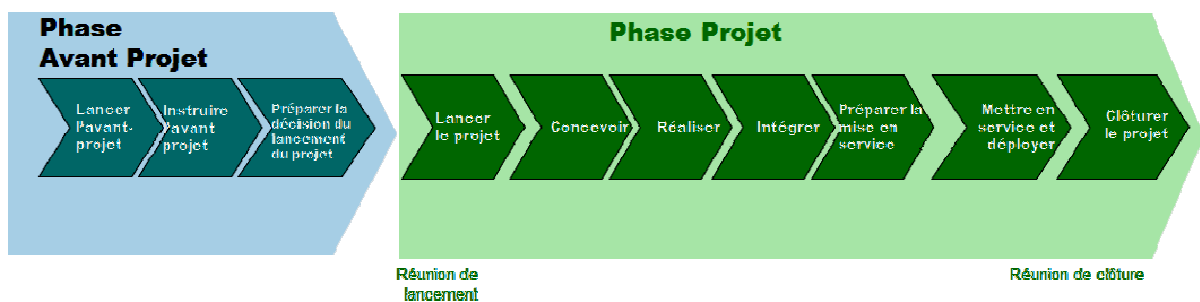


Figure 36 : Structure des projets de type « D » de Turbomeca



Figure 37 : Structure des projets de type « I » (Lean-Sigma) de Turbomeca

La différence principale dans la structure de ces types de projets est la phase avant projet des projets D. En effet, ces projets étant plus long et plus coûteux, avant leur lancement officiel (nomination de l'équipe projet et allocation des budgets) une étude préliminaire est réalisée pour évaluer la faisabilité et la pertinence du projet. Une équipe d'avant projet est alors nommée, et va travailler sur une période variant de quelques mois à une année pour proposer au sponsor du projet (et au comité de direction de l'entreprise pour les projets stratégiques) un « cadrage » du projet en terme de ressources, solutions potentielles et bénéfices escomptés. Suite à cette présentation, une décision est prise concernant le lancement ou l'arrêt du projet. Cette phase est donc un moment du projet dédié à l'analyse et à l'évaluation, où aucun état futur désiré n'a été défini. L'avant projet est tourné vers le présent de l'entreprise, là où la phase projet est tournée vers la construction puis la mise en œuvre d'un état souhaité, et futur. En terme d'accompagnement du changement, cette phase permet de mener certaines analyses, mais ne permet pas d'action envers les utilisateurs : en effet, le lancement du projet n'est pas encore certain. Il pourrait être néfaste de laisser penser qu'un changement pourrait avoir lieu, si il n'en est rien. Les communications sur le projet peuvent donc démarrer après la réunion de lancement du projet. Les actions de prise en compte des résistances individuelles, le processus de dialogue entre les utilisateurs et la direction des ressources humaines, ainsi que la préparation et le déroulement des formations sont toutes liées à la fin de la phase de conception. Enfin, le lancement des actions de support, assistance et coaching sont conditionnés par la mise en service de la solution sur le terrain.

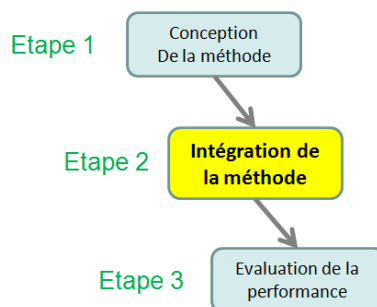
La structure des projets I, plus simple en apparence, cache une formalisation stricte des outils à utiliser et des actions à mener pour chacune des 5 étapes « DMAIC ». Les projets D, quant à eux, ont une structure plus détaillée, mais les outils et actions à réaliser dans chacune des étapes ne sont pas imposés. Libre au chef de projet de décider des éléments qu'il souhaite utiliser dans chaque phase. L'autre différence notable entre les projets D et I est la connaissance de la solution au moment du lancement officiel du projet. Dans les projets I, la solution n'est choisie qu'en phase I (améliorer) soit lors de la quatrième étape du projet. Fondamentalement, la structure logique ne change pas, mais chacun des outils AC doit être placé précisément par rapport aux outils projets. A contrario d'un projet D, une fois le projet lancé, à la fin de chaque étape un comité de pilotage projet se rassemble pour vérifier que les actions à mener ont bien été réalisées, et que le projet peut « passer le jalon ». Dans la phase de définition, le projet est cadré de manière très similaire à ce qui est fait pour un projet D. Aux vues du faible volume de données produites susceptibles d'intéresser les utilisateurs, nous pensons plus profitable de favoriser la communication entre les membres de l'équipe projet, à la construction d'une représentation commune de l'objectif du projet et à l'identification des impacts potentiels du changement pour les utilisateurs. Les dernières actions d'accompagnement du changement pour cette étape sont la définition d'un plan de communication et la formalisation d'une stratégie d'accompagnement du changement. Dans la phase de mesure, une analyse de la perception est menée, afin d'avoir un retour sur les premières actions de communications et de mobiliser les utilisateurs et les différentes parties prenantes. En phase « analyser », l'action concernant l'accompagnement du changement consiste à partager le résultat des mesures réalisées dans la phase suivante avec les individus qui y ont participé. Le but est de leur donner de la visibilité sur les conclusions que tire le chef de projet des observations auxquelles ils auront participé, et d'éviter une

contestation à postériori de l'analyse ayant servi de base à la construction de la solution projet. En phase « improve » (améliorer), la solution est construite et son implémentation initiée. Il devient dès lors possible de démarrer les analyses d'impacts auprès des utilisateurs ainsi qu'un éventuel processus de formation. Enfin, en phase control (maîtriser) une analyse des causes de rejet/adhésion ainsi qu'une évaluation du niveau d'appropriation est réalisée. A la fin de chaque étape, et avant le « passage de jalon », il est conseillé d'actualiser la stratégie ainsi que le plan d'action afin d'intégrer les éléments qui auraient pu émerger.

A ce stade, la méthode Accompagnement du Changement que nous concevons propose une structuration tenant compte de la structure des projets et des étapes du processus d'appropriation individuel. Le nombre d'outils a été réduit de 41 à 15. Nous proposons ici un premier bilan de notre apport. Nous proposons de remplacer 40 outils, non structurés entre eux, non structurés par rapport aux projets, ne tenant que très peu compte des utilisateurs et ne définissant pas clairement par qui et quand ils doivent être utilisés, par une méthode intégrant de nouveaux outils moins nombreux, mais clairement orientés vers les populations devant être accompagnées. A ce stade, ces outils sont d'ores et déjà structurés entre eux et par rapport à la manière dont un individu s'approprie une nouveauté. L'étape suivante a donc consisté à intégrer la méthode par la définition de la forme des outils, la répartition de la charge de travail supplémentaire, et la répartition des tâches entre les différents types d'acteurs impliqués dans la démarche.

4.3.2 INTEGRATION DE LA METHODE D'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

H1 : l'amélioration de l'accompagnement des acteurs de l'entreprise dans les phases de changement passe par le développement et l'intégration aux activités existantes d'une méthode d'accompagnement du changement



L'intégration d'une méthode doit tenir compte selon Millet (2003) de trois aspects dans la structure méthodologique retenue : une intégration des efforts bien répartie sur l'ensemble du processus, une responsabilité partagée et clairement définie, ainsi qu'une compatibilité cognitive des outils avec les autres outils existants. Nous allons détailler ici ces concepts et présenter la manière dont nous en tenons compte dans la méthode Accompagnement du Changement.

4.3.2.1 INTÉGRATION DES EFFORTS LIÉS À LA MÉTHODE D'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT SUR L'ENSEMBLE DES PHASES PROJET

Comme nous l'avons vu, le processus de changement de Turbomeca se concrétise dans la succession des étapes projet. Après avoir défini le type d'action à réaliser pour accompagner les utilisateurs, et le moment opportun en termes de disponibilité de l'information et de logique d'appropriation, nous nous interrogeons sur la cohérence entre la charge de travail demandée par notre démarche et la charge de travail liée au projet dans chacune de ses étapes. La difficulté qui se profile ici est l'unicité de chaque projet, et le caractère émergent du changement qui ne permettent pas de définir un profil de charge de travail unique. Chaque projet possède quantité de particularités liées à son contexte, aux acteurs qui composent l'équipe projet, et à sa thématique même : un projet de développement d'outil informatique passera après la phase de conception par une phase de réalisation complexe et relativement longue, là où un projet de mise en place d'une nouvelle organisation demandera plus d'effort dans sa phase de conception. Pour répondre à ce problème, nous définissons trois moments clés que l'on peut retrouver dans tout projet de Turbomeca, qu'il soit de type I ou D. Le premier est la fin de l'étape de cadrage, qui sépare un temps dédié à l'analyse et à la préparation du temps de l'action et de la réalisation. Le second est le choix de la solution qui sera mise en œuvre, et le troisième est la mise en service de cette solution.

Dans la première phase (avant projet pour les projets D et phase « Définir » pour les projets I), la charge de travail est moyenne, les échéances lointaines, et l'équipe projet vient de démarrer une nouvelle activité. Nous trouvons donc opportun de concentrer dans cette phase les analyses liées au sens du projet, à son contexte, et à favoriser la construction d'une vision commune du changement au sein des acteurs projets. Aucune action envers les utilisateurs n'est réalisée, l'accompagnement est préparé au niveau de la cellule projet.

Dans la phase suivante (Lancement du projet, conception et réalisation pour les projets « D », mesurer et analyser pour les projets « I ») la mobilisation des acteurs projets est importante, car c'est la phase de construction de solution. Cependant, c'est à cette étape que les informations permettant la découverte du changement et du projet par les utilisateurs sont créées, et une implication des utilisateurs dans les phases amont du projet permettent de favoriser l'appropriation. Nous plaçons donc dans cette étape l'effort de communication maximal, et les premières analyses de perception du projet. À cette étape doivent démarrer la préparation des formations.

L'étape qui précède la mise en service de la solution projet est la plus exigeante en terme de charge de travail sur les membres de l'équipe projet. À ce stade, nous préconisons de placer les formations, qui auront été préparées en amont, et qui peuvent être réalisées en partie par des personnes extérieures à l'équipe projet (managers, consultants, experts métiers...). En outre, les formations ne peuvent pas être placées à un autre moment, car la solution projet n'est pas arrêtée avant, et la mise en service à la fin de cette phase impose que les utilisateurs soient formés.

Enfin, dans la phase suivant la bascule, l'équipe projet concentre généralement son activité sur la résolution des problèmes liés à la mise en service de la solution. L'essentiel est donc, dans cette

phase de détecter, puis traiter les événements (problèmes techniques, problèmes liés à l'utilisation, lacunes dans les formations etc.). Nous proposons dans cette phase de réaliser les actions d'accompagnement individualisées (très consommatrices en terme de ressource) qui permettent de réaliser ces activités, et d'assister les utilisateurs à retrouver une performance au moins équivalente au niveau observable avant le projet. La structure logique adoptée pour la méthode AC est donc la suivante (figure 38) :

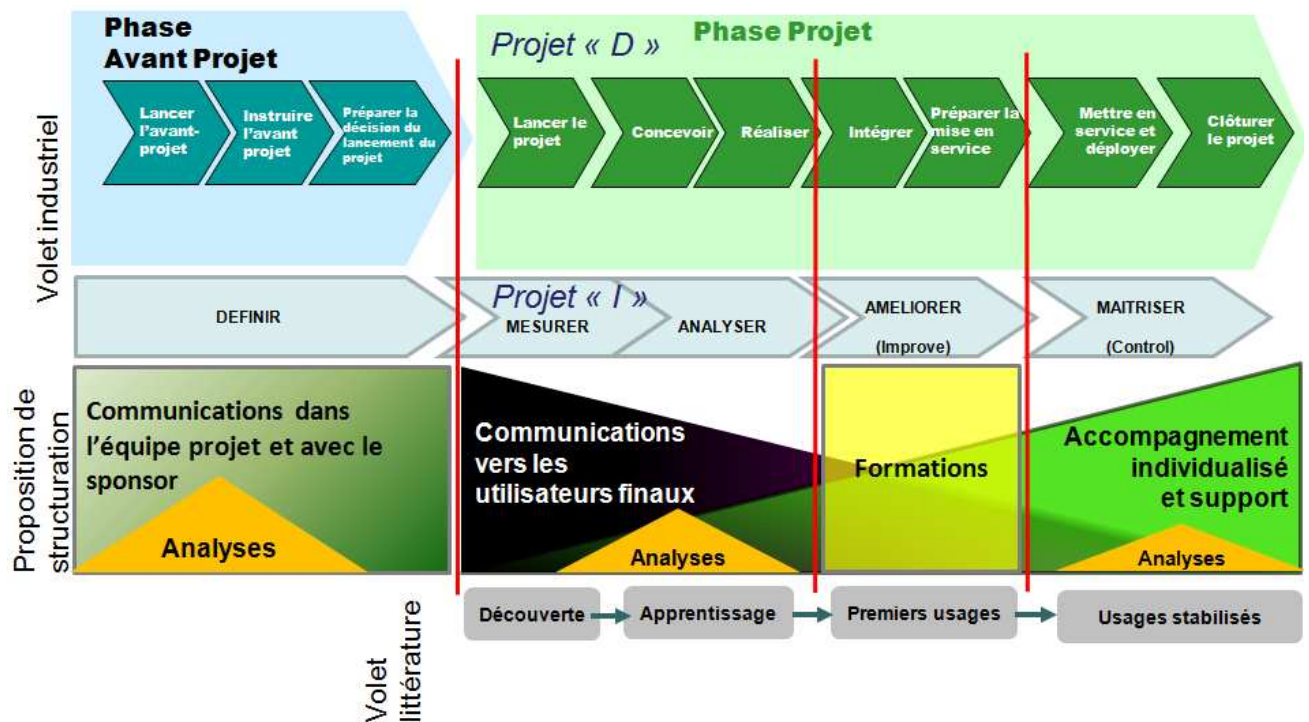


Figure 38 : Structure méthodologique proposée de l'accompagnement du changement

A ce niveau, la méthode AC est structurée de manière logique par rapport aux projets dans lesquels elle sera utilisée, par rapport au processus d'appropriation individuel, et l'effort à fournir pour accompagner les acteurs est adapté à la charge de travail globale requise pour changer. Cette structuration de la méthode est invariante entre un projet I et D : en effet, la différenciation entre les versions adaptée aux projets I et D se réalisera dans le partage des responsabilités (les acteurs impliqués dans ces types de projets ne sont pas les mêmes) et dans la mise en forme des outils.

4.3.2.2 PARTAGE DES RESPONSABILITES

Perrin-Bruneau (2005) souligne qu'une définition des responsabilités claire et partagée permet d'éviter l'écueil d'un unique acteur qui agit comme « moteur » et garant sur une méthode, et de favoriser l'évolution des pratiques collective de l'ensemble des acteurs et de l'organisation. Les types d'acteurs intervenant dans la méthode Accompagnement du Changement ont été sélectionnés par rapport à l'analyse menée en chapitre 1 sur les structures organisationnelles ayant un rôle dans le processus de changement. Cinq type d'acteurs on été retenus suite à une analyse conjointe entre

l'équipe DDP/AC et le Directeur de la DDP : en effet, cette méthode formalisant l'évolution des pratiques de gestion de projet pour ces cinq familles d'acteurs, il nous a semblé nécessaire de s'assurer de l'implication de la direction lors de cette étape. Cette approche est préconisée par Puyou (1999) pour assurer une bonne appropriation d'une démarche dans une organisation.

Intitulé	Rôle dans la méthode AC
DRH	Responsable des actions relatives à la gestion des carrières des utilisateurs, de l'évaluation des compétences, de la définition des fiches de postes, et du dialogue individuel avec les employés
DDP/AC	Responsable de la conception, et de la mise à jour de la méthode AC. Responsable de la formation des acteurs concernés, soutient et tutorat des chefs de projets concernant l'AC
Chefs et équipes projets	Responsable des analyses et de la stratégie globale AC. Pilotage de l'accompagnement du changement, responsable de la bonne avancée de l'accompagnement des utilisateurs
Sponsors projets	Soutien hiérarchique du chef de projet, légitime le projet, participe aux communications importantes
Managers opérationnels	Responsables de la réalisation des actions AC et nécessaire à la définition de la stratégie dans leurs équipes

Tableau 16 : Partage des responsabilités dans la méthode AC

Un premier partage des responsabilités a été effectué à un niveau « général », définissant les principes directeurs pour chaque acteur (tableau 16). Dans un deuxième temps, une matrice de partage des responsabilités appelé RACI a été utilisé pour définir pour chaque action à mener quelle était la distribution des rôles.

A ce stade, une décision a été prise concernant le rôle des membres de l'équipe DDP/AC dans le processus d'accompagnement des utilisateurs, en fonction du type de projet (I ou D). En tant qu'équipe référente sur l'accompagnement du changement pour toute l'entreprise, il n'était pas envisageable d'assurer un suivi pour tous les projets (rappel : environ 30 gros projets et 200 petits projets). Il a donc été décidé de « tutorer » les chefs de projets D, et d'assurer un suivi mensuel de l'état d'avancement de l'accompagnement du changement. L'attitude est donc proactive, dans le sens où le tuteur DDP/AC assiste le chef de projet dans les analyses initiales, et dans l'élaboration de la stratégie, puis relance mensuellement le chef de projet pour connaître l'état d'avancement des actions prévues. Pour les projets I, l'équipe DDP/AC se place dans une attitude réactive, répondant aux demandes des chefs de projet selon leurs besoins.

La dernière étape de notre protocole a consisté à la mise en forme de la méthode de manière à ce que son utilisation soit compatible avec les outils existants et avec les pratiques des utilisateurs.

4.3.2.3 COMPATIBILITE COGNITIVE DE LA METHODE

Millet et.al (2004) et Lenox et.al. (2000) soulignent l'importance de l'adaptation des outils par rapport aux pratiques préexistantes des utilisateurs, pour faciliter leur appropriation. Sans cette adaptation, les outils peuvent être jugés par ces derniers comme « *trop complexe d'utilisation, et considérer leurs résultat ne sont pas à la hauteur du temps et des efforts fournis pour les obtenir* » (Perrin-Bruneau, 2005). Nous retiendrons ici 2 points : se rapprocher de l'existant d'une part, et être utilisables rapidement et simplement.

La décision qui a été prise est de formaliser la méthode, ainsi que les différents outils nécessaires à l'aide d'un tableur informatique (Excel) largement répandu chez Turbomeca. Deux versions de la méthode ont ensuite été développées, une par type de projet.

4.3.2.3.1 MISE EN FORME DE LA METHODE PROJET I :

Chaque outil est formalisé dans un fichier séparé comportant différents onglets. Le premier est un mode d'emploi de l'outil, résumant en quelques phrases comment et quand l'utiliser. Les outils devant être remplis à partir d'interviews disposent d'un ensemble d'onglets identiques (un pour chaque interview) dans lesquels il est possible d'inscrire les réponses des interviewés, avec une page de résumé calculant les moyennes pour les réponses basées sur une échelle numérique.

Le document central appelé PCC pour Plan de Conduite du Changement, reprend pour chaque étape du projet une liste détaillée des analyses et des actions à mener, associée à une matrice de responsabilité, ainsi qu'à une estimation de la charge et de l'importance de chaque action. Un onglet est utilisé pour inscrire le résultat des différentes analyses, formaliser la stratégie, la planification des communications, formations et action de soutien de terrain. L'idée de cet onglet est de regrouper sur une même page l'ensemble des données en rapport avec l'accompagnement du changement et les décisions qui en découlent.

4.3.2.3.2 MISE EN FORME DE LA METHODE PROJET D :

Dans la méthode pour les projets D les premières actions d'analyse étant réalisées de manière conjointe entre un membre de l'équipe DDP/AC et le chef de projet, un document de travail a été développé permettant de structurer le premier entretien. Lors de cet entretien, le tuteur DDP/AC présente l'outil et remplit les champs du fichier par rapport aux indications fournies par le chef de projet. Un plan de conduite du changement standard est ensuite passé en revue : il regroupe l'ensemble des actions pouvant être rencontrées, et est adapté par rapport au contexte spécifique du projet. Il permet également de suivre l'avancement des actions, les dates de réalisation planifiées et réalisées.

Etant donné la durée moyenne (entre une et plusieurs années) de ces projets, les PCC peuvent être formalisés par le responsable AC du projet sous la forme qu'ils favorisent. Typiquement, il s'agit d'un rapport texte électronique ou d'une présentation (type power point) détaillant les éléments d'analyse, les décisions prises et les actions réalisées ainsi que leur planning prévisionnels.

Nous allons dans la partie suivante donner un aperçu des outils et supports que nous avons développés, tels qu'ils sont utilisés dans l'entreprise.

4.3.3 APERÇU DE LA METHODE AC

Dans cette partie, nous allons illustrer nos travaux concernant la construction d'une méthode innovante d'accompagnement du changement, à partir des documents de travail utilisés au sein des projets.

4.3.3.1 METHODE AC PROJETS « I »

Le document central de la méthode, le Plan de Conduite du Changement (PCC) remplit deux fonctions principales. Sa mise en forme est visible dans les deux figures suivantes (figures 39 & 40).

Les actions d'Accompagnement du Changement	Objectif des actions	Outils utilisés	charge	criticité	G/B Belt	Équipe Projet	Sponsor du projet	Manager-OP	RH-OP	DDP
Définir la raison d'être du projet	Mettre au jour le besoin initial stratégique du changement	Fiche avant projet	1	3	R/A	A	R	I		
		Charte projet								
		5 pourquoi								
Identifier les messages clés en lecture du positionnement du projet dans la carte stratégique TM	Identifier les leviers de communication	Carte stratégique	1	2	R/A	A	R	I		
		Charte projet								
		Donner du sens								
Prendre connaissance de l'organigramme métiers des populations impactés	Évaluer le nombre de personnes impactées, identifier les responsables hiérarchiques, compléter l'équipe projet et l'éventuel comité de	Organigramme DRH	1	1	R/A	A	I	C		
Analyser le positionnement des parties prenantes du projet	identifier les efforts d'accompagnement à déployer en fonction de chaque population	PCC	1	2	R/A	A	I	C		
Analyser les risques liés au facteur humain	Elaborer un plan de maîtrise des risques	PCC	1	2	R/A	A	I	C		I
Mesurer la nature des changements principaux générés par le projet (analyse avec l'équipe projet)	Évaluer le besoin en conduite du changement	Matrice OMOG	1	2	R/A	A	C	A		I
Rédiger le plan de communication	Planifier la communication du projet	PCC	2	2	R/A	A	C	C	C	
Rédiger du PCC	Définir la stratégie globale d'AC, le plan de Com' et de Formation prévisionnel	PCC	1	2	R/A	R	I			I

Figure 39 : PCC : résumé des actions AC à réaliser dans une des phases d'un projet I

Ce document présente pour chacune des étapes l'ensemble des analyses à mener et des actions à réaliser. Notons ici qu'aucune de ces actions n'est une réponse qui devrait être diffusée telle qu'elle auprès des utilisateurs ; il s'agit plus de questions que doivent se poser l'équipe projet, ou qui doivent être posées aux managers et utilisateurs. De cette manière, le contexte spécifique du changement peut être pris en compte. En effet, l'action « rédiger le plan de communication » pousse le chef de projet à s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour communiquer dans le contexte de son projet. A aucun moment le contenu des communications n'est suggéré. Pour chaque action est précisé l'objectif poursuivi, la charge de travail estimée pour réaliser l'action, l'importance estimée de l'action, ainsi qu'une matrice de responsabilité et un indicateur de suivi d'avancement des actions.

Plan de conduite du changement		Projet :		Stratégie d'accompagnement		
Phase "D"				Stratégie d'accompagnement		
<i>Raison d'être du projet (l'origine du changement)</i>				<i>En lien avec les différents éléments de ce document et les fiches avant-projet et projet, décrire (en une dizaine de lignes) la stratégie à</i>		
<i>Messages Clés (le sens du changement)</i>						
<i>Populations impactées</i>						
Nombre de personnes impactées						
Noms des responsables hiérarchiques des populations impactées (pour les échanges)						
<i>Dimensions du projet</i>				Plan d'action 1		
Griser les cases décrivant votre projet	Nationale	Internationale	Mono site	<i>Mettez à jour l'ensemble du PCC, puis décrivez le plan d'action d'accompagnement des changements à la lumière des nouveaux éléments, et en cohérence avec la stratégie</i>		
	Mono entreprise	Multi entreprise	Mono direction			Multi directions
<i>Analyse des parties prenantes (peut être complété par un diagramme des partenaires)</i>						
Parties prenantes :	Intérêt	Implication	Influence	(Intérêt X Implication X Influence)	Attentes / Craintes	Plan d'actions
	+5* : fort +4* : moyen +3* : faible +2* : très faible +1* : nul	+5* : très forte +4* : forte +3* : moyenne +2* : faible +1* : très faible +0* : nul	+5* : influence majeure +4* : influence moyenne +3* : influence mineure +2* : influence très mineure +1* : influence nulle			
Fournisseur ingrédients	2	2	2	8		
Fournisseur du four	5	5	4	100		
Cuisiniers	5	4	3	60	Préserver leur travail	Séances régulières de négociation
Analyse d'impact OMOG avec l'équipe projet	Organisation			Commentaires :		
	Métier					
	Outil					
Plan d'action 2				<i>Mettez à jour l'ensemble du PCC, puis décrivez le plan d'action d'accompagnement des changements à la lumière des nouveaux éléments, et en cohérence avec la stratégie</i>		

Figure 40 : PCC : plan de conduite du changement projet I

La seconde fonction du PCC est la formalisation dans un même document des résultats d'analyses menées tout au long du projet, et des décisions relevant de la stratégie ainsi que de la planification des actions d'accompagnement.

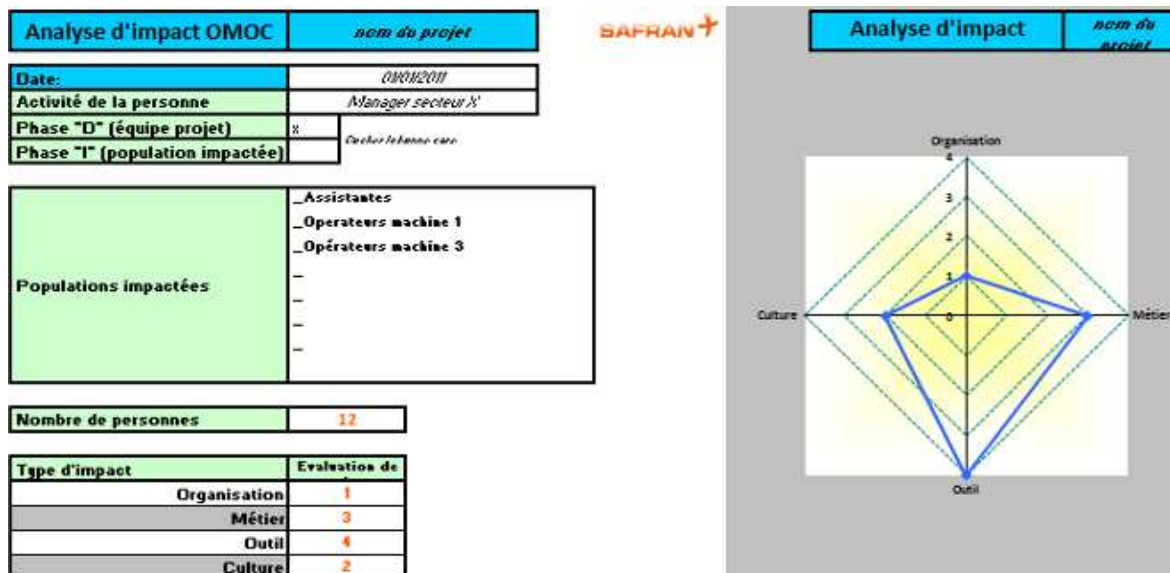


Figure 41 : Un outil de la méthode AC projet I : l'analyse d'impact du changement

Enfin, la figure 41 présente un des supports d'outil. Tous les outils d'analyses basés sur des interviews s'appuient sur une structuration identique. Les premiers champs permettent de caractériser la population qui est étudiée (les interviews sont anonymes), ensuite, pour chaque catégorie possible d'impact (Métier Outil Organisation ou Culture/comportement) l'interviewé doit indiquer par une note de 1 à 4 le niveau qu'il estime être le plus proche de la réalité (une échelle indicative permet de définir la correspondance entre une note et un niveau d'impact).

4.3.3.2 METHODE AC PROJETS D

La méthode pour les projets D (figure 42) est décrite par un document de communication, listant pour chaque étape d'un projet les outils pouvant être utilisés ou les outils devant impérativement être utilisés.

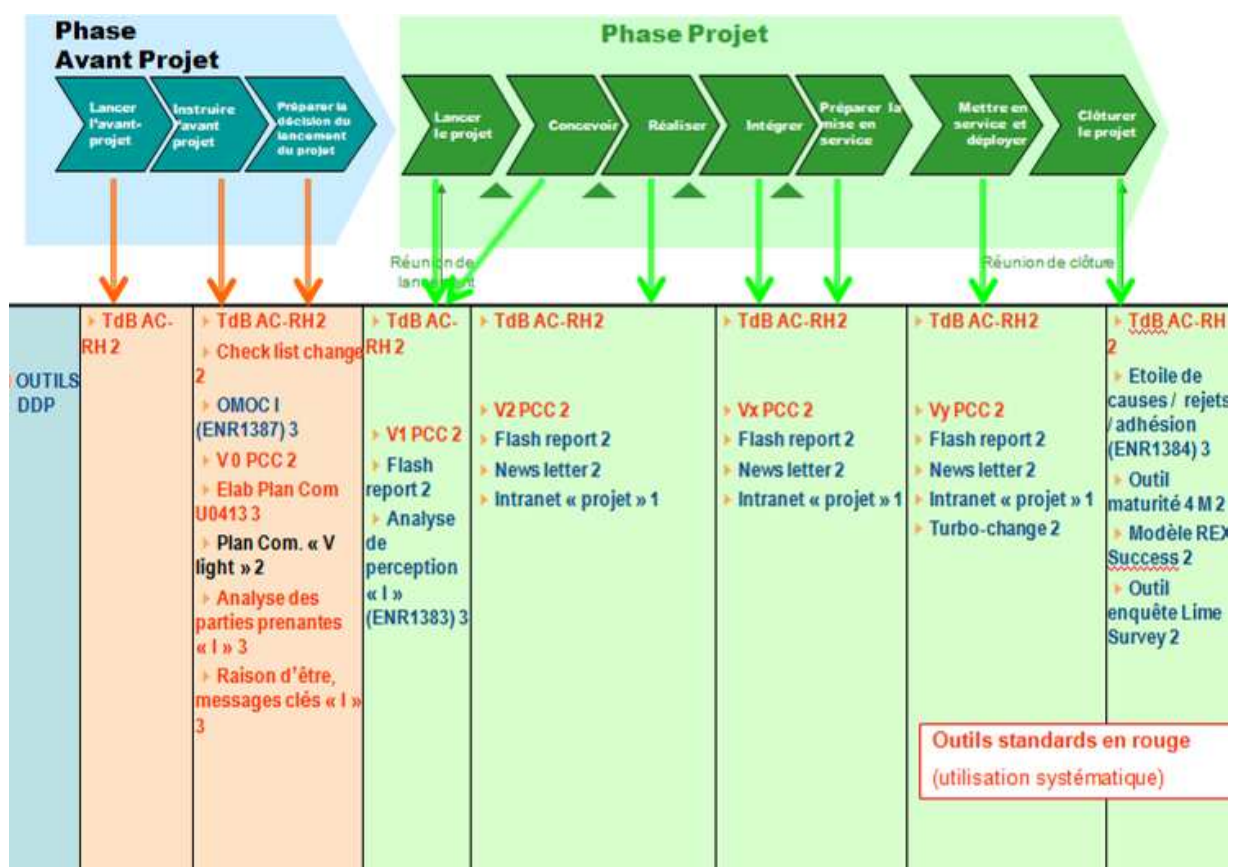


Figure 42 : Vue d'ensemble de la méthode AC projet D

La check-list change doit être réalisée avant la fin de l'avant projet: cet outil permet de visualiser quelle population sera impactée par le projet et de quelle manière. Cet outil (figure 43) sert d'aide à la décision pour déterminer le besoin de lancer un plan d'accompagnement des acteurs : en effet, si un groupe sera impacté à un niveau estimé à 3 ou 4 (fort impact ou très fort impact) dans l'une des 4 catégories, il sera nécessaire de lancer un plan d'accompagnement pour cette population. Cet outil regroupe deux outils de la version de la méthode à destination des projets I (l'analyse d'impact

OMOC et l'analyse des parties prenantes). Nous voyons ici que la logique sous-jacente est respectée entre ces deux versions, malgré une mise en forme différente.

CARACTERISTIQUES DU PROJET					CARACTERISTIQUES POPULATIONS					NATURE ET PROFONDEUR DU CHANGEMENT					PCC
INTITULE PROJET ET DUS PROJET	JALONS CLES	DMAI C Out/No	CHEF PROVE T	FORM. CHANG E	POPULATIONS CONCERNEES	NBRE E	ENTIT E TM	MANAGE R	RHO P	NATURE DU CHANGEMENT	ORGA. PROCE SS.	METIER ACTIVIT E	OUTIL	CULTUR E COMPO	QUI/NO N
???															
Volet Organisation Palier 1	CE 17/03	NON	P. Beney 2	NON	Responsable d'affaires	4	DIRM F-T	Responsab les de ligne	L. Bataill ie	Métier supprimé : 2 qui vont sortir du service, 2 à rediriger dans le service	4	4	0	1	OUI
					RTMC(GFNC)	5	DIRM F-T	Responsab les d'affaire	L. Bataill ie	Suppression d'1 poste ?, changement d'encadrement	2	0	0	0	NON
					Spécialistes éval	23	DIRM F-T	Responsab les d'affaire	L. Bataill ie	Changement d'encadrement	2	0	0	2	NON
					Coordinateurs d'appro	3	DIRM F-T	Responsab les d'affaire	L. Bataill ie	Changement d'encadrement	2	0	0	0	NON
					Responsables de ligne	8	DIRM F-T	P.Beney	L. Bataill ie	De 4 lignes à 3 lignes : pas de changement pour 3 CdL, Changement important pour 1 personne	3	3	0	3	OUI
					Agents de maîtrise	9	DIRM F-T	Responsab les de ligne	L. Bataill ie	Moderniser la fonction par l'injection de nouvelles ressources	3	0	0	4	OUI

Figure 43 : Outil de diagnostic initial de la méthode AC projet D : la check list change

En figure 44 est présenté un extrait du PCC type : il présente une liste exhaustive des actions d'accompagnement du changement préconisées, dans un ordre logique par rapport aux phases d'un projet et au processus d'appropriation d'un individu. En fonction du contexte projet, sont déterminées les actions à réaliser, puis d'autres colonnes nous permettent de suivre leur état de réalisation et la date de réalisation prévue.

ETAPES PCC PROJET EVOL ORGA DIR MF-T	Livrable	Resp	Ressource	avanc.	Date fin
DEBUT AVANT PROJET / Fin Etude préliminaire					
ifier et nommer le chef de projet et définir la structure projet (équipe, instances de pilotage, feuille cadrage, ...)	Fiche de mission CdP Entretien prise de poste CdP	Sponsor	Manager hiérarch. RHOP	100%	
accompagner le Chef de Projet lors de sa prise de fonction	Bilan d'intégration du salarié Evaluation des niveaux de compétences et capacités Identification des besoins en formation	Manager hiérarch.	BBc SPONSOR RHOP	100%	
Structurer l'équipe projet et/ou avant projet	Organigramme projet Equipe projet et/ou avant projet Kick Off avant projet	CdP	Sponsor	100%	
Présenter l'avant projet projet aux IRP	Point en CCE et/ou CE	CdP	Sponsor	100%	
Fin Etape "Lancer l'avant projet"					
iluer les différents scénarios possibles et faire valider le scénario cible par le sponsor et/ou DG	SWOT Etudes impacts macro dont RH Scénario validé DG	CdP	Black Belt Co Sponsor Equipe avant projet	100%	

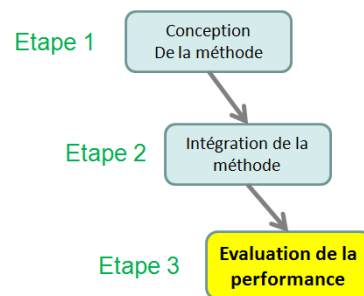
Figure 44 : Extrait du PCC type pour un projet D

A ce stade, les deux versions de la méthode Accompagnement du Changement sont dans un état suffisamment abouti pour leurs mises en service. Avant d'être utilisée dans les projets de l'entreprise, cette méthode a été déployée au travers de formations, de réunion d'information, et d'action de tutorat et de coaching auprès de chefs de projet et de responsables de la direction des ressources humaines. Cependant, la description de cette étape ne relève pas de la thématique traitée dans notre hypothèse 1. Ces actions seront décrites au travers du protocole expérimental de notre conjecture.

Nous allons maintenant détailler le protocole que nous avons mis en place pour évaluer l'apport de notre méthode Accompagnement du Changement sur l'accompagnement des populations impactées par le changement provoqué par un projet.

4.3.4 EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE LA METHODE AC

H1 : l'amélioration de l'accompagnement des acteurs de l'entreprise dans les phases de changement passe par le développement et l'intégration aux activités existantes d'une méthode d'accompagnement du changement



Après avoir conçu et formalisé une méthode d'accompagnement du changement, notre souci a été d'évaluer l'amélioration que son utilisation apportait, tant du point de vue de l'organisation (amélioration de l'appropriation des solutions projets par leurs utilisateurs) que des managers qui l'utilisent. Dans l'optique de valider notre première hypothèse, nous avons donc évalué pour les projets I et D les effets de l'intégration de notre méthode Accompagnement du Changement. Dans le tableau en annexe 8, nous présentons les différents projets (ainsi que leurs caractéristiques principales) que nous avons étudiés pour valider notre première hypothèse.

Pour les projets I, le grand nombre de chefs de projets formés à la méthode (environ 170 au moment de notre enquête) nous offre un panel large pour l'évaluation du taux d'utilisation de notre démarche. De plus, tous ces projets possèdent des caractéristiques communes (durée, mode de gestion, outils employés à chaque étape). Nous avons utilisé ici une enquête, basée sur un questionnaire électronique. Nous avons complété cette étude quantitative par une étude de cas, mesurant le taux d'implication des utilisateurs à une démarche déployée au travers d'un projet I pour partie, et en tant qu'activité opérationnelle d'autre part. Nous avons ainsi pu comparer l'effet d'un déploiement accompagné suivant notre méthode Accompagnement du Changement et sans cette méthode.

Pour les projets D, le grand nombre d'utilisateurs et la grande variété des thèmes abordés et des modalités de gestion employées nous incitent à favoriser l'étude de cas multi-angulée. Il nous sera ainsi plus facile de mettre en relation nos résultats avec les spécificités du contexte de ces projets. Nous utiliserons ici des entretiens semi-directifs et l'analyse des documents produits par les membres des équipes projets. Nous compléterons ces analyses par une enquête statistique menée en tant que retour d'expérience sur deux projets dont l'un a utilisé notre méthode Accompagnement du Changement, et l'autre pas.

4.3.4.1 ENQUETE D'ÉVALUATION DE L'UTILISATION DE LA METHODE PAR LES CHEFS DE PROJETS I

La première étape dans la préparation de cette enquête consiste à l'identification du panel d'interviewés. A ce stade du déploiement de la méthode, 170 chefs de projets I ont été formés, et avaient donc reçu la formation à la méthode Accompagnement du Changement projet I. Nous avons donc envoyé le questionnaire à tous les chefs de projets formés jusqu'à cette date.

Nous avons ensuite défini le type d'information que nous souhaitons obtenir au travers de cette enquête. Principalement, notre objectif était d'évaluer l'utilité perçue et les taux d'utilisation effectifs de la méthode en général, et de chacun des outils en particulier. Notre objectif secondaire était de pouvoir mettre en relation ces résultats avec le type de formation Lean Sigma reçue (Green Belt, Black Belt, ou coordinateur Black Belt), et le fait d'avoir ou non mené un projet I à bien. Nous souhaitons ici comprendre si le degré d'implication¹⁴ dans le projet mené avait un impact sur l'utilité perçue ou l'utilisation effective de la démarche.

Enfin, nous avons formalisé un questionnaire sous forme de tableau permettant, pour la démarche en général et pour chaque outil, de mentionner s'il a été perçu comme utile ou inutile, et s'il a été utilisés ou pas. Des questions pour connaître le type de chef de projet et l'état d'avancement du (ou des) projet(s) mené(s) y ont été adjointes. Il a ensuite été décidé de diffuser ce questionnaire de manière électronique, via un logiciel d'enquête qui avait déjà été utilisé dans l'entreprise. Un message électronique leur a été ensuite envoyé automatiquement, incluant des consignes d'utilisation précisant le but de l'enquête, sa nature anonyme, et un lien vers le questionnaire électronique.

4.3.4.1.1 RESULTATS

Sur les 170 questionnaires envoyés, 51 réponses se sont révélées exploitables soit un taux de réponses viables de 30%. Seuls les questionnaires pour lesquels l'interviewé a répondu à au moins l'une des questions relatives à l'utilité/utilisation de la méthode ou des outils ont été considérés exploitables. 88% des réponses ont été fournies par des Green Belts, 4% par des Black Belts, et 8% par des coordinateurs Black Belts, ce qui est globalement conforme à la distribution de ces populations dans l'entreprise au moment de l'enquête. Les résultats sont présentés en figure 45.

¹⁴ Un Green Belt consacre environ 30% de son temps à son projet, un Black Belt 100% et conduit en général plusieurs projets de front, et un coordinateur Black Belt est un Black Belt confirmé et un référent sur la méthode Lean-Sigma

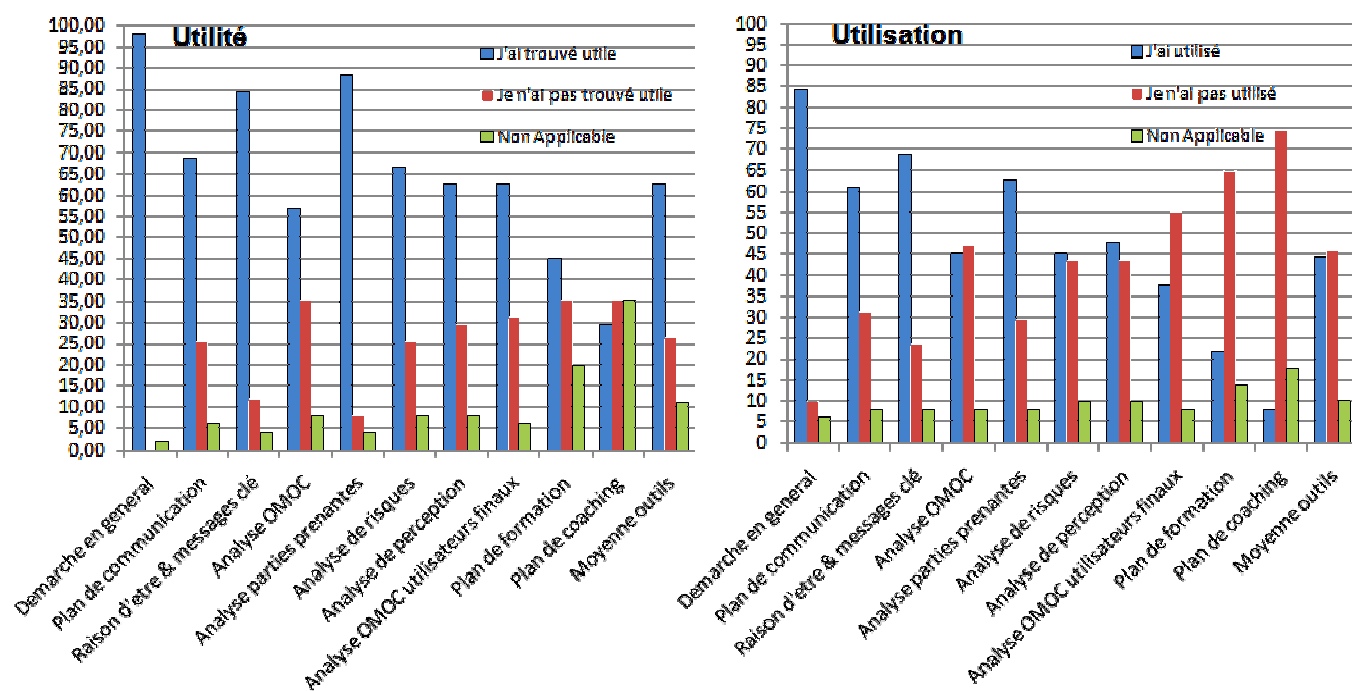


Figure 45 : Résultats de l'enquête utilité/utilisation : toutes populations confondues

Pour la démarche en général comme pour chacun des outils, la question posée était fermée « avez-vous trouvé utile/ utilisé l'outil X ? ». A partir des réponses fournies, nous avons calculé les scores moyens pour les réponses positives et négatives, ainsi que pour la réponse « non applicable ». Cet élément nous semblait intéressant, car il fournit un indice sur la pertinence de l'outil par rapport aux projets dans lesquels il est sensé être utilisé. Un score élevé pour la réponse « non applicable » signifie donc que l'outil n'est pas pertinent par rapport au projet.

Cette première analyse, toutes populations confondues, nous montre que l'utilité perçue de la démarche est très élevée (98%). La moyenne de l'utilité perçue pour les outils est de 62%. Seuls deux des outils, le plan de coaching et le plan de formation, ont une utilité perçue inférieure à 50%, ainsi qu'un niveau de réponses « non applicable » très supérieur par rapport aux autres résultats.

Concernant l'utilisation effective, la démarche en général est utilisée par 84% des chefs de projet et la moyenne de l'utilisation des outils est de 44%. Encore une fois, le plan de formation et de coaching présentent un taux d'utilisation très bas (21% pour le plan de formation, et 7% pour le plan de coaching). Comme le montre les taux de réponses « non applicable », ces deux outils de planification sont les moins adaptés dans le cadre de la méthode Accompagnement du Changement projets I. Ils ne font sens dans la démarche Accompagnement du Changement que dans le cas où plusieurs groupes d'employés sont impactés assez fortement pour avoir besoin de planifier la logistique de formation et de coaching. Hors, les projets I sont en général utilisés pour réaliser des changements d'ampleur limités dont les impacts s'étendent sur des populations restreintes. Cependant, l'intégration de ces outils répondant à la logique du « qui peut le plus peut le moins », ces résultats d'adéquation et d'utilisation bas ne nous semblent pas surprenants. De plus, ces outils

font partie des derniers à utiliser dans la méthode (dans la phase « maîtriser », qui est la dernière), et une partie des interviewés n'avait pas terminé leur projet au moment de l'enquête.

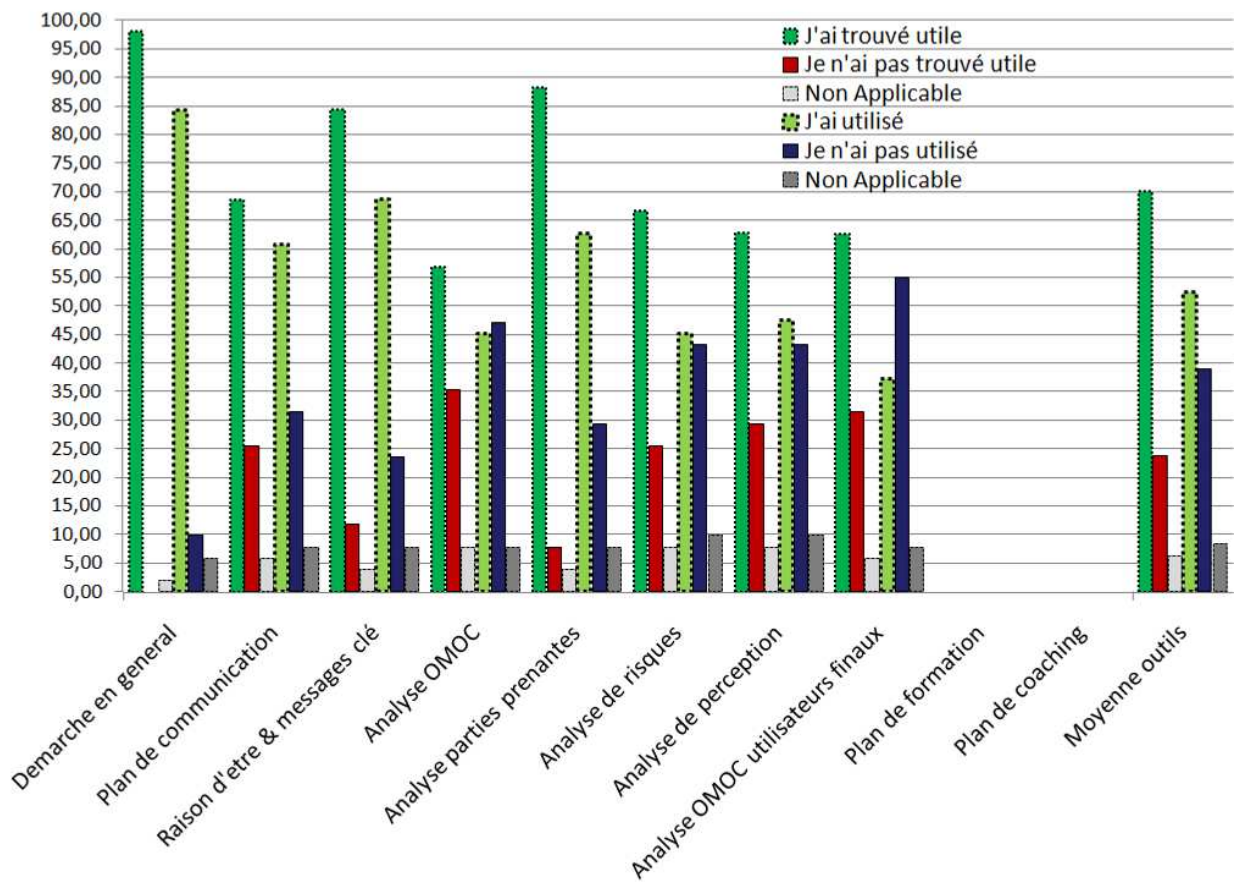


Figure 46 : Résultats de l'enquête utilité/utilisation (sans le plan de coaching et le plan de formation)

Nous constatons après calcul des valeurs moyennes sans ces outils (figure46), des résultats de 70% pour l'utilité et de 52% pour l'utilisation.

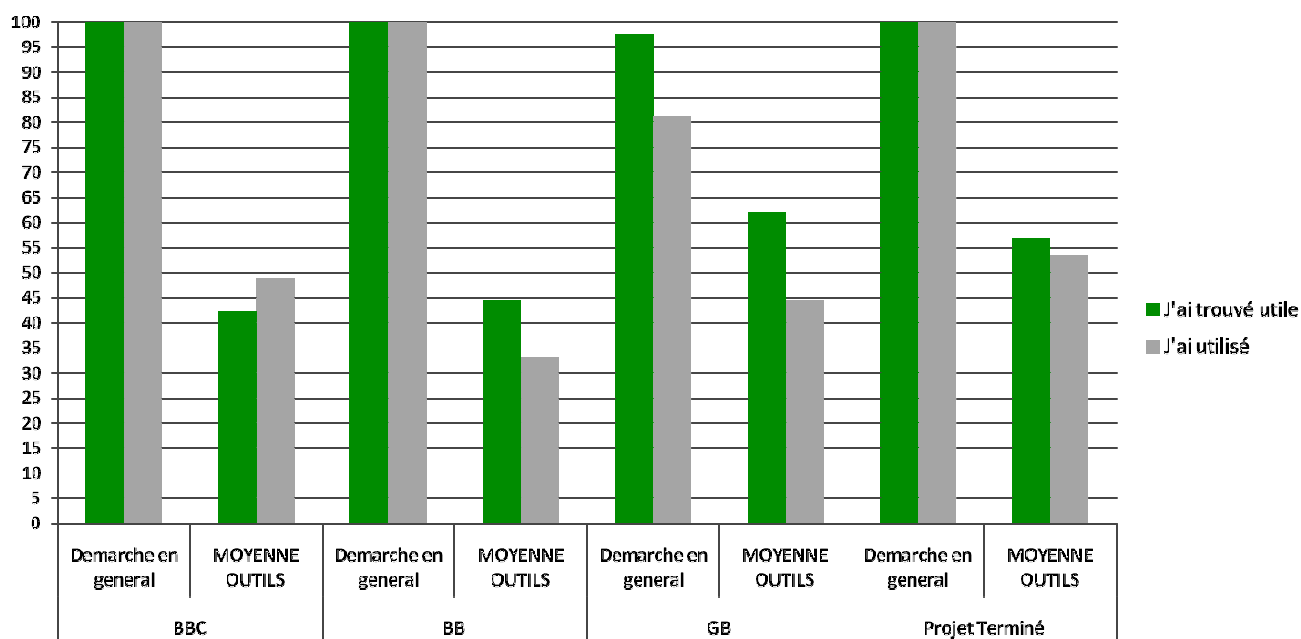


Figure 47 : Résultats de l'enquête utilité/utilisation : résultats par population

En s'intéressant au détail par population (figure 47), nous constatons que les trois types de chefs de projets I présentent des niveaux d'utilité et d'utilisation de la démarche en général très élevés, et des résultats pour la moyenne des outils compris entre 34% et 62%. Nous constatons également que les personnes ayant terminé leur projet (soit 23% des interviewés) présentent les taux d'utilisation les plus élevés.

Nous déduisons de ces résultats obtenus au travers de cette étude quantitative que la démarche proposée répond aux besoins des chefs de projets I, et l'utilisation qui en est faite le confirme. Sur l'ensemble des outils proposés dans la méthode, seuls deux ne semblent pas utiles à la majorité des chefs de projets I, et n'ont par conséquent pas été largement utilisés. Il s'agit des outils servant à structurer les formations et l'accompagnement individualisé des utilisateurs, ce qui semble cohérent avec les sujets traités par les projets I. Les outils qui au contraire ont été jugés les plus utiles et ont été les plus utilisés sont ceux permettant d'identifier les groupes impactés par les projets, et ceux proposant une structure pour la communication et la définition de messages à destination des différents groupes. Ces résultats valident que la méthode AC est utile du point de vue des chefs de projets, et qu'elle est très majoritairement utilisée après deux ans de diffusion. Cependant, ces résultats ne nous semblent pas suffisants pour confirmer l'efficacité de la démarche notamment sur les effets qu'elle pourrait avoir sur l'appropriation des solutions proposées par les projets auprès des utilisateurs. Nous allons donc maintenant étudier un projet I au travers d'une étude de cas, en nous intéressant plus particulièrement à l'appropriation par les utilisateurs de la solution proposée.

4.3.4.2 PROJET I : CAS D'ETUDE 1, *NOS IDEES*, DEMARCHE D'INNOVATION PARTICIPATIVE

Dans cette partie, nous allons étudier un projet I ayant servi à déployer une démarche d'innovation participative (appelé « *Nos Idées* »). Nous basons cette analyse sur deux types d'éléments. Des entretiens semi-directifs menés avec le chef de projet (qui a été responsable du déploiement de la démarche après le projet pendant 12 mois) et des utilisateurs, et l'analyse de 175 documents produit dans le cadre du projet par le chef de projet (incluant présentations aux comités de pilotage, documents de suivi de déploiement, et documents de suivi projet).

Ce projet nous intéresse particulièrement car l'objectif initial fixé en octobre 2008 n'ayant pas été rempli (seul un quart du déploiement a été réalisé sur la durée du projet), le chef de projet s'est vu confier la mission de continuer le déploiement après la fin du projet, en tant qu'activité opérationnelle. Ce faisant, il est possible d'observer et de comparer les taux de participation à la démarche (le nombre d'idées émises par an et par personne) des utilisateurs qui ont découvert *Nos Idées* au travers du projet, et ceux qui se sont vu proposer cette démarche après la fin du projet. Le point nous intéressant ici est l'absence d'accompagnement du changement structuré dans la phase post-projet : le déploiement s'est effectué de manière plus « opportuniste », sans le sentiment d'urgence que peut produire le changement par projet (NSERC-CRSNG, 2004), dont la date de fin est connue dès son lancement.

4.3.4.2.1 CONTEXTE DU PROJET « *NOS IDEES* »

Le besoin initial à l'origine du projet est une demande du groupe SAFRAN à l'ensemble de ses entreprises de promouvoir l'innovation participative auprès de ses employés. La demande, formalisée dans un courrier d'une page, précise un objectif de performance d'une idée par an et par personne, et impose une mesure de cet indicateur ainsi qu'un reporting trimestriel à SAFRAN. Le principal bénéfice escompté, au-delà de la promotion de l'innovation et des gains réalisés grâce aux « bonnes idées », se situe au niveau des pratiques de management : par une animation en direct, et la création d'un « rituel » de management hebdomadaire, l'objectif recherché est la création d'un espace de dialogue valorisant pour les employés.

Ce projet a démarré en octobre 2008 avec une durée prévue de six mois. Le chef de ce projet était un membre de la Direction des Démarches de Progrès formé au Lean Sigma (projets I), assisté d'une équipe de sept personnes. L'objectif était de déployer une démarche d'innovation participative construite à partir de démarches existantes dans d'autres sociétés, et adaptée à Turbomeca par des tests de terrain préliminaires au lancement du projet. Initialement, ce projet devait mettre à disposition de tous les employés des sites français de Turbomeca la démarche *Nos Idées* : un panneau permet à une équipe de proposer leurs idées d'amélioration ou d'innovation spontanées, qui seront acceptées ou refusées par le manager lors d'une réunion hebdomadaire. Le tableau comporte différents supports (fiches idées vierges, idées soumises, idées acceptées, refusées etc.) dans lesquelles les employés viennent déposer des « fiches idées ». Le « mode d'emploi » de la démarche consiste en un formulaire triptyque, et présente les modalités d'utilisation du tableau, et les conseils de gestion de la démarche (figure 48).

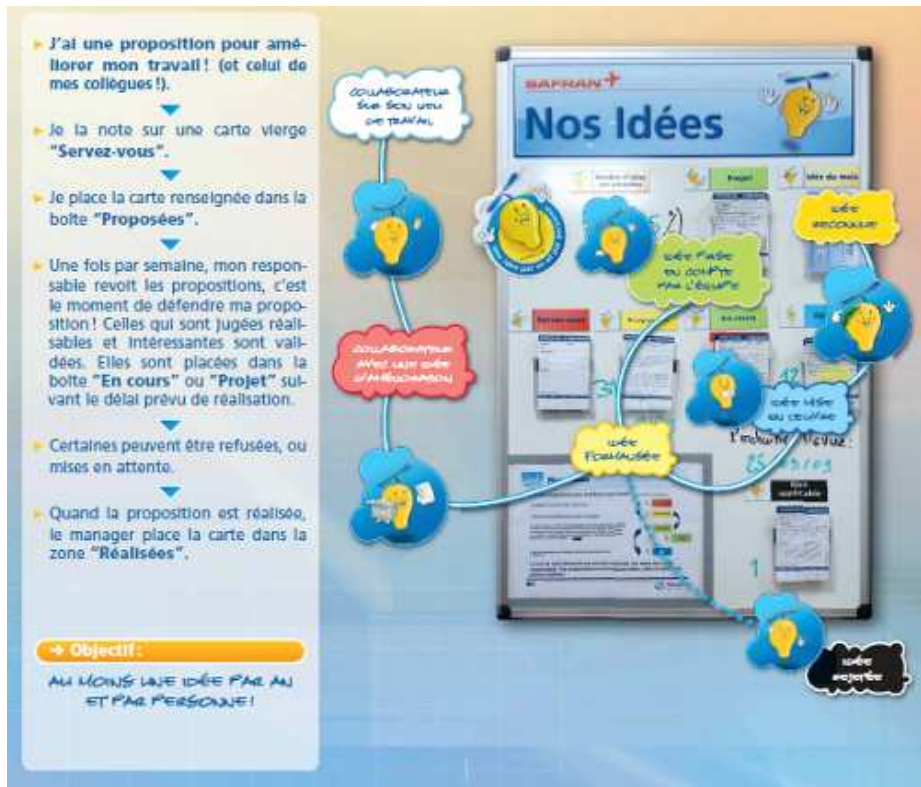


Figure 48 : Vue d'ensemble d'un panneau « Nos Idées » et modalités d'utilisation

Au fur et à mesure de l'avancée du projet, l'objectif initial de déploiement a été revu de 4000 personnes à 1000 personnes, sans que le budget ou le planning ne soit modifié. A l'atteinte de la phase Améliorer du projet (phase 4/5), le planning a été revu et il a été décidé de donner un délai supplémentaire de six mois afin d'obtenir un panel d'expérimentation significatif pour évaluer la performance du déploiement de la démarche. A cela est venu s'ajouter un retard de 5 mois, soit une durée totale de 17 mois au lieu de 6.

Après la fin du projet, en mars 2010, le chef de projet s'est vu confié par le directeur de la DDP la fin du déploiement en addition de ses autres activités opérationnelles. L'objectif n'était plus lié au nombre d'utilisateurs de la démarche, mais d'arriver à une cible d'une idée émise par an et par personne en moyenne. L'indicateur de performance du déploiement devait donc être fourni par les managers animant des panneaux, sur un rythme trimestriel, afin de transmettre le résultat au référent de la démarche d'innovation participative du groupe SARAN. La seconde différence majeure concernait le périmètre de déploiement de la démarche. L'ensemble des sites devait à terme appliquer la démarche.

Pour notre étude, nous allons donc comparer l'implication des populations d'un site (Turbomeca United Kingdom, ou TMUK), n'ayant pas été accompagné suivant la méthode AC, avec les résultats issus de populations accompagnées par l'équipe projet. Notre souci ici est le biais possible que peut induire la différence de culture entre les sites français et le site anglais étudiés. Avant de nous intéresser aux différences d'accompagnement du changement reçu, nous avons donc réalisé des

entretiens semi-directifs auprès d'utilisateurs potentiels de la démarche n'ayant pas encore été impliqués dans son utilisation. Les travaux de Zephir (2009) nous donnent une piste en ce qui concerne la vérification de ce point : en effet, cet auteur a démontré qu'une convergence dans l'anticipation des impacts potentiels d'un projet dans une communauté de pratiques traduit d'une vision unifiée de l'état organisationnel futur. Nous évaluerons donc les similitudes potentielles dans le niveau d'impact pressenti. Nous compléterons notre questionnaire par une question sur l'utilité ressentie d'une telle démarche, sur l'envie exprimée d'utiliser une démarche d'innovation participative et par une question concernant leur capacité évaluée à utiliser une nouvelle démarche d'innovation participative. 19 entretiens ont été réalisés sur le site de TMUK, et 7 sur un des sites de Turbomeca France (TMF), intégrant des opérationnels et leurs managers. Les résultats sont présentés dans le tableau 17 :

Questions	Réponses TMUK	Réponses TMF
Impact pressenti de l'introduction d'une nouvelle démarche d'innovation participative élevé	58%	31%
Impact pressenti de l'introduction d'une nouvelle démarche d'innovation participative moyen	39%	23%
Impact pressenti de l'introduction d'une nouvelle démarche d'innovation participative faible	3%	42%
Impact pressenti de l'introduction d'une nouvelle démarche d'innovation participative nul	0%	4%
Je pense que l'innovation participative est très utile	79%	50%
Je pense que l'innovation participative est assez utile	16%	50%
Je pense que l'innovation participative est peu utile	5%	0%
Je pense que l'innovation participative est inutile	0%	0%
Souhaitez-vous utiliser une approche d'innovation participative ?	95% Oui; 5% Non	57% Oui ; 29% Oui si on me le demande ; 14% Non
Vous-sentez-vous prêt pour utiliser une nouvelle approche d'innovation participative ?	100% Oui	85% Oui ; 15% Non

Tableau 17 : Résultats des entretiens semi-directifs de comparaison des impacts pressentis d'introduction d'une démarche d'innovation participative

Le niveau d'impact pressenti a été mesuré suivant quatre catégories : les impacts métiers, outils, comportements/culture, et organisation/processus. Pour chacune de ces catégories, une note de 1 à 4 devait être donnée par l'interviewé. Nous constatons ici que les employés de TMUK s'attendent à des impacts plus élevés que leurs homologues Français et que le ressenti global sur l'utilité, l'envie, et l'utilisabilité d'une nouvelle démarche d'innovation participative est plus positif. En effet, une majorité des réponses (58%) indique un niveau d'impact pressenti « élevé », et 79% trouvent l'innovation participative très utile. Ces résultats laissent penser que la démarche est majoritairement perçue comme une source d'opportunité par les employés de TMUK, qui pensent que sa mise en œuvre va induire un changement positif, et qu'ils y seraient à priori plus favorables. A contrario, les employés de TMF pensaient majoritairement avant le déploiement de la démarche qu'elle aurait un impact faible, et leur souhait de l'utiliser était plus mitigé. En outre, deux des personnels français interrogés ont émis ouvertement des réserves sur l'opportunité d'une telle démarche, mettant en doute les bénéfices par rapport à la construction d'une « *bonne relation avec*

son manager, et d'un bon dialogue autour des idées que l'on peut avoir ». Enfin, pour la question sur le souhait d'utiliser une approche d'innovation participative, les réponses des employés de TMUK expriment de manière quasi unanime leur envie d'utiliser une telle démarche, contre une faible majorité pour les employés de TMF.

Après avoir considéré le contexte du déploiement de *Nos Idées*, nous allons nous intéresser à l'accompagnement du changement réalisé lors de son introduction dans l'entreprise.

4.3.4.2.2 ACCOMPAGNEMENT DES UTILISATEURS

Comme nous l'avons vu, le déploiement sur le site de TMF a été réalisé suivant la méthode AC, dans le cadre d'un projet I. A partir des analyses d'impacts menées dans les phases initiales de la méthode AC, une stratégie d'accompagnement a été élaborée : nous allons en résumer ici le contenu.

4.3.4.2.2.1 Accompagnement des acteurs du site TMF

Le levier principal activé pour accompagner les utilisateurs de *Nos Idées* a été la communication. Aux vues du périmètre vaste sur lequel la démarche devait être déployée, la simplicité d'utilisation pour les équipes et des modes d'animation pour les managers, le chef de projet a décidé de ne pas réaliser de sessions de formations à proprement parler. Il a été communiqué à l'ensemble des futurs utilisateurs des documents (papier et électronique) expliquant les objectifs de la démarche, et la manière de l'utiliser et de l'animer. Le second niveau de communication a consisté à la prise de contact du chef de projet avec les managers opérationnels pour l'installation et le lancement du panneau *Nos Idées* sur le terrain. Cette phase a permis un contact direct entre les managers et l'équipe projet, offrant un cadre de communication présentielle, synchrone, directe et interactive (Dacheux, 2000). Ce point nous semble primordial dans la mesure où la stratégie prévoyait que les managers incitent leurs équipes à soumettre leurs idées, qu'ils soient à même de répondre aux questions des membres de leurs équipes sur l'utilisation de la démarche, et qu'ils donnent une dynamique à la démarche en assurant les animations de manière régulière.

Un support a été réalisé par le chef de projet qui s'est positionné comme interlocuteur central pour les questions relatives à la démarche. Ce support se réalisait aussi bien sur sollicitation des managers, par téléphone ou directement sur le terrain, que sur initiative du chef de projet et des membres de l'équipe. Ils se rendaient régulièrement sur le terrain pour assister à des animations, ou pour rencontrer les managers qui démarraient la démarche dans leur secteur. Lors de l'entretien, le chef de projet mentionne au sujet des actions de support de terrain qu'elles ont été « *extrêmement positives, à quelques exceptions près, permettant de débloquer les problèmes des gens, et de rassurer [les managers]* ».

Au sujet de la prise en compte de la résistance individuelle, le chef de projet nous a signalé qu'il n'y avait aucune obligation d'utilisation de la démarche par les opérationnels. L'innovation se veut ici spontanée, décorrélée de l'activité quotidienne. En cas de résistances à l'introduction de la démarche, une action de coaching/support de terrain était proposée. Dans les cas où les managers s'opposaient au changement, leur hiérarchie en était informée.

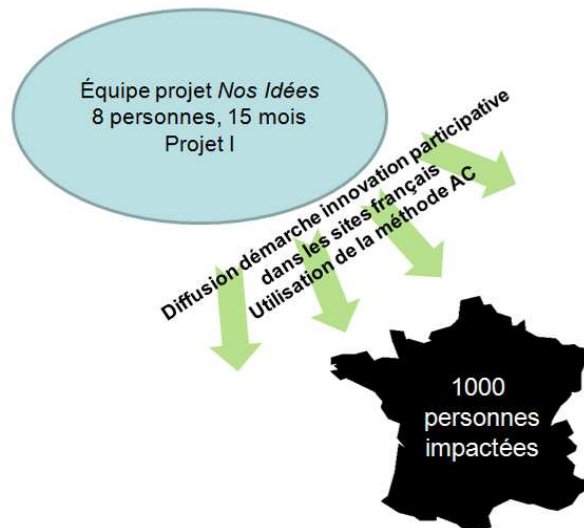


Figure 49 : Schéma récapitulatif du projet Nos Idées

4.3.4.2.2 Accompagnement des acteurs du site TMUK

L'accompagnement du changement à TMUK présente deux différences importantes : la première est qu'il n'a pas été planifié ni réalisé à partir d'analyse préliminaire, et la deuxième qu'il n'a pas été réalisé directement par les personnes ayant été impliquées dans le projet. Il ne suit pas dans ce sens la méthode AC projet I. Le chef de projet, toujours responsable du déploiement de la démarche, n'avait pas la disponibilité requise pour réaliser le déploiement lui-même. Nous avons donc participé à la prise de contact avec un interlocuteur local, responsable des démarches de progrès pour le site. Après lui avoir expliqué le souhait émis par notre direction de déployer la démarche Nos Idée sur les sites, nous lui avons proposé de nous rencontrer afin d'aborder l'adaptation de la démarche par rapport aux spécificités locales, et l'accompagnement du changement adéquat. Une rencontre a donc eu lieu sur le site de TUMK avec notre interlocuteur, durant laquelle des modifications mineures ont été apportées à la version anglaise de la démarche (ajout d'un système de récompense en ticket repas pour une idée émise), et durant laquelle une stratégie de déploiement a été convenue : elle consistait en un déploiement progressif partant des managers principaux des ateliers et secteurs industriels, puis s'élargissant à tous les managers de proximité.

La communication ici entre le chef de projet responsable du déploiement et les personnels animant la démarche a donc été à distance, asynchrone, médiatée, et unidirectionnelle (Dacheux, 2000).

Nous n'avons pas d'information sur le support ou la prise en compte des résistances individuelles qui aurait pu être apportés aux managers ou aux équipes opérationnelles.

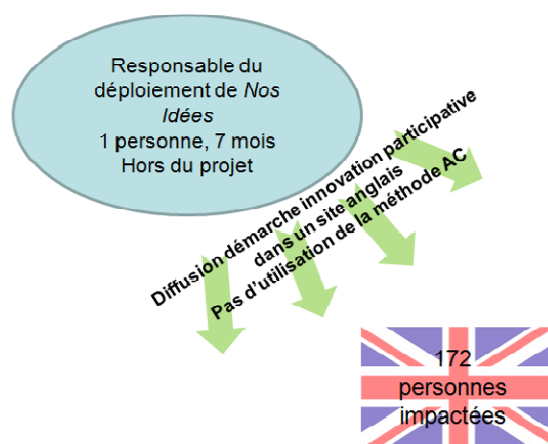


Figure 50 : Schéma récapitulatif du déploiement de *Nos Idées* en Angleterre

Nous allons maintenant comparer les taux d'utilisation de la démarche sur ces deux sites.

4.3.4.2.3 APPROPRIATION DE LA DEMARCHE ET TAUX DE PARTICIPATION

Nos Idées, en tant que démarche mise à disposition des employés sans obligation de participation ou de résultat, fournit un bon cadre d'observation de l'appropriation qu'une population peut se faire d'un changement. L'indicateur que nous identifions ici est le taux de participation des employés à la démarche, et en l'occurrence le nombre d'idées émises par employé.

Durant la phase projet en France, les indicateurs étaient centralisés régulièrement grâce aux relances de l'équipe projet aux managers. Les statistiques sont donc détaillées et complètes sur les 24 mois suivant le déploiement. Pour TMUK, le premier indicateur a été transmis suite à plusieurs sollicitations, après quatre mois et sept mois. Ces indicateurs n'étant pas disponibles pour TMF à ces dates, nous choisissons donc de prendre les données des mois précédant et suivant ces dates. A ce stade du déploiement, environ 500 personnes avaient accès à la démarche en France et 170 en Angleterre.

	TMF à T+3mois	TMF à T+6mois	TMF à T+9mois	TMUK à T+4mois	TMUK à T+7mois
Nb Idée émise / personne	0.73	0.78	0.82	0.12	0.18

Tableau 18 : Adhésion des personnels à la démarche *Nos Idées* : comparatif France et Angleterre

Nous voyons dans le tableau 18 une implication significativement moins importante pour les populations n'ayant pas reçu d'accompagnement du changement. Sur le site français, l'objectif d'une idée par an et par personne est quasiment atteint (entre 7 et 8 idées pour 10 personnes), alors que les scores sont de 4 à 6 fois inférieurs en Angleterre (entre 1 et 2 idées pour 10 personnes).

Nos résultats montrent d'une part que les utilisateurs anglais de *Nos Idées* étaient à priori plus favorables à la démarche, et qu'ils y voyaient un potentiel de changement positif et plus important que les utilisateurs français. D'autre part, nous constatons que l'implication dans la démarche observée est quatre fois plus importante pour les utilisateurs français. Le chef du projet de déploiement nous a mentionné spontanément lors de l'entretien que pour lui, « *l'accompagnement du changement a été un facilitateur de l'appropriation de Nos Idées* ». Nous en déduisons que l'accompagnement du changement tel qu'il a été mené a favorisé l'utilisation de la démarche *Nos Idées* par les utilisateurs français. Nous attribuons l'implication supérieure mesurée à une meilleure appropriation de la démarche par les managers, attribuable à une communication sans intermédiaires entre les tenants du changement (l'équipe projet) et les utilisateurs. Ces résultats nous permettent donc de valider que l'emploi de la méthode Accompagnement du Changement a un effet positif sur les taux d'utilisation mesurés, et donc sur l'appropriation que les utilisateurs se sont fait de la démarche *Nos Idées*. Ce résultat apporte un premier élément allant dans le sens de notre première hypothèse, car, pour ce projet précis, l'appropriation a été améliorée par l'utilisation de la méthode Accompagnement du Changement.

4.3.4.3 EVALUATION DE LA METHODE AC PROJET D - ETUDE DE CAS 2 : CHRONOS/PRISMA

Dans cette partie, nous allons nous intéresser à deux projets D ayant utilisés la méthode AC. Nous allons nous intéresser aux traces d'appropriation relevées après la mise en service des solutions informatiques proposées par ces projets.

4.3.4.3.1 PROJET CHRONOS : DESCRIPTION ET CONTEXTE

Chronos est un projet lancé au début de l'année 2010 par la direction des ressources humaines afin d'informatiser la gestion des absences pour l'ensemble du personnel des sites français de Turbomeca. Le système remplacé permettait aux employés de signaler leurs absences prévisibles (congrés, RTT etc.) ou de régulariser une absence non prévue (maladie) grâce à des bordereaux papier signés par leur manager, et déposés dans une boîte aux lettres, ou transmis à la DRH par courrier interne. Le traitement du nombre important de bordereaux (200 000 par an environ pour l'ensemble du personnel France) générait une quantité de travail importante, et sans valeur ajoutée pour la DRH. Il a donc été décidé d'automatiser ce système en créant puis en déployant un outil informatique appelé Chronos, permettant aux employés de saisir leurs absence depuis leur ordinateur ou des ordinateurs de service pour les personnes n'ayant pas d'ordinateur personnel. Une fois la saisie réalisée, le manager reçoit automatiquement une demande de validation qui, une fois effectuée, est enregistrée dans le système de gestion des absences de la DRH.

Le projet s'est déroulé en quatre phases : un pilote, où un prototype a été déployé sur trois secteurs de l'entreprise (300 personnes à la DRH, direction informatique et secteur industriel), puis un déploiement en trois phases sur le reste des employés (4200 utilisateurs). La phase pilote a servi à l'amélioration de la solution informatique, par le recueil des problèmes d'utilisations, des problèmes techniques et des remarques et suggestions d'améliorations des personnels testeurs. Durant cette

phase, le chef de projet s'est rapproché de nous pour mener les analyses préliminaires d'évaluation des impacts du changement, et initier le plan de conduite du changement.

Entre la fin du pilote et le début de la première phase de déploiement, le sponsor du projet a demandé à l'ensemble de l'équipe projet Chronos de travailler à l'élaboration d'une stratégie robuste d'accompagnement des utilisateurs, et a spécifié son souhait qu'un accompagnement de terrain mobilisant tous les membres de la DRH (au-delà des membres de l'équipe projet). Une séance de créativité a donc été réalisée pour définir une stratégie de communication, de formation et d'accompagnement de terrain, regroupant les membres de l'équipe projet ainsi que les deux responsables DRH sites.

La stratégie définie lors de cette réunion prévoyait de commencer à communiquer deux mois avant le déploiement sur un secteur, au travers d'email et de lettre d'information adjointes au bulletin de paye sur les objectifs du projet et sur la solution informatique proposée. Trois semaines avant la mise en service de l'outil, il était prévu de réaliser des réunions de formations en grands groupes (plusieurs dizaines d'utilisateurs) plusieurs jours d'affilés, avec une présentation de l'outil, une distribution d'un fascicule détaillant les modalités d'utilisation, et une information sur le support qui serait proposé après la mise en service. Ces réunions n'étaient pas obligatoires, mais l'ensemble des personnels concernés et des managers y étaient invités par e-mail. Cette solution, innovante pour Turbomeca, a rencontré un vif succès avec un taux de participation de 84% ; en outre les personnels ont manifesté leur satisfaction auprès de la chef de projet. Le support s'est articulé autour de trois éléments : un support technique téléphonique a été mis en place, 30 employés de la DRH se sont déplacés et ont rencontré à leur poste de travail l'intégralité des managers et des équipes pour répondre aux questions éventuelles, et enfin la chef de projet a rencontré les managers n'ayant pas assisté aux formations, ou en faisant la demande pendant les trois mois suivants la fin du support au poste de travail.

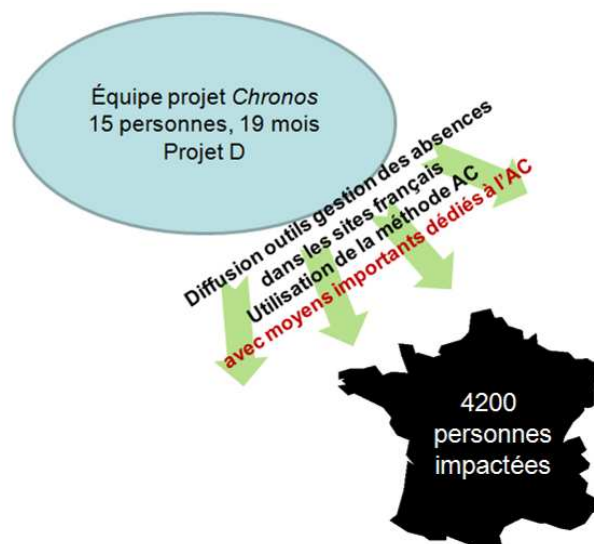


Figure 51 : Schéma récapitulatif du projet Chronos

Lors de ces actions de support, les problèmes soulevés par les équipes et les managers dans l'utilisation, la manipulation de l'outil, ou encore les problèmes techniques rencontrés ont été relevés puis consignés dans un fichier informatique, pour traitement.

Nous allons maintenant décrire un projet ayant des caractéristiques et un contexte similaires à Chronos : le projet Prisma.

4.3.4.3.2 PROJET PRISMA : DESCRIPTION ET CONTEXTE

Prisma est un projet s'inscrivant dans un changement majeur pour Turbomeca, qui est la mise en place d'un progiciel de gestion intégré (appelé ERP). Les ERP combinent une logique d'organisation avec une solution informatique reliée aux autres outils informatiques de l'entreprise afin de réaliser un ensemble d'activités regroupant la planification de la production, les achats, les inventaires, les relations avec les fournisseurs et les clients et les suivis de commandes et d'avancement des activités (Klaus et.al, 2000 ; Lee et.al, 2003). L'intégration d'un ERP au mode de gestion d'une entreprise est « *un changement très important, rencontrant un fort taux d'échec* » (Davenport, 1998 ; Langenwalter, 2000 ; Majed, 2000 ; Markus et.al, 2000). Pour Turbomeca, ce changement a dû être réalisé au travers de trois projets. Le premier de ces projets, lancé en 2000, visait la mise en place de la totalité de l'ERP pour toutes les familles moteurs, pièces et accessoire produits par Turbomeca. L'objectif atteint a été l'intégration au système uniquement de la principale famille moteur. Prisma est le second, et a intégré au système le reste des activités en trois phases. Le troisième projet vise à mettre en place l'organisation adéquate et l'outil informatique dans l'ensemble des sites de l'entreprise.

Impactant environ 1000 personnes dans les métiers de la production, de la logistique, de la planification, des prévisions, des achats, le projet a été lancé en mars 2009 et devait se terminer en juin 2010. Le planning a été revu par la suite pour positionner une fin de projet à la fin 2011. Cette augmentation de la durée projet coïncide, selon le chef de projet, avec une modification dans la nature de la solution qui devait être réalisée à bas coût (« *low cost* »), et avec une phase de conception préliminaire très rapide. Face à l'incompatibilité de la solution initialement proposée, une phase de développement supplémentaire a été décidée par le comité de pilotage du projet, nécessitant une augmentation du budget projet de 40%, et un allongement conséquent de cette phase de conception.

En terme d'accompagnement du changement, Prisma a bénéficié d'un tutorat spécifique, avec la nomination d'un membre de l'équipe DDP/AC en qualité de responsable de l'accompagnement du changement du projet. Cette décision, prise conjointement par la direction de démarche de progrès et la direction portant le projet, s'explique par l'expérience acquise par le passé des difficultés liées à l'accompagnement des projets de déploiement d'ERP. Les analyses d'impact préliminaires ont été complétées avec une enquête de retour d'expérience du premier projet de déploiement d'ERP, et par un retour d'expérience du ou des lots précédents. A la vue du niveau d'interactions très important requis dans les phases de paramétrage de l'outil informatique de l'ERP entre l'équipe projet et les utilisateurs, une stratégie d'implication des managers a été décidé, avec des points hebdomadaires réunissant les managers des secteurs touchés par le déploiement et certains

membres de l'équipe projet. Ces managers, ayant des contacts directs et fréquents avec les membres de l'équipe projet et le responsable de l'accompagnement du changement, se sont vus également désigner comme relais de communication entre les équipes opérationnelles et le projet.

Au-delà de la communication réalisée par les managers à partir des informations données par l'équipe projet, une information mensuelle de l'avancée du projet a été ajoutée au bulletin de paie de l'ensemble des employés français de Turbomeca. Les managers, en plus de la réunion hebdomadaire, recevaient périodiquement un email d'information.

La stratégie définie pour l'accompagnement du changement se concentrait autour de la formation. En effet, sur l'ensemble des utilisateurs, une grande hétérogénéité en terme de besoins de formation a été détectée : certains de ces utilisateurs réalisaient déjà certaines de leurs activités sur l'outil informatique de l'ERP (une large majorité) et voyaient l'ensemble de leur activité passer dans le système, alors que d'autres n'avaient auparavant pas à se servir d'un ordinateur. Un planning de formation a donc été élaboré prenant en compte le besoin de chacun des employés par rapport aux connaissances dont il disposait, et par rapport aux tâches qui devaient être réalisées une fois l'outil mis en place. Les supports de formations ont également été personnalisés afin d'intégrer, en plus d'un tronc commun relatif aux opérations élémentaires d'utilisation du système, les opérations spécifiques devant être réalisées en fonction du métier de l'utilisateur. Les sessions de formations ont été réalisées par des consultants externes intégrés à l'équipe projet pour l'ensemble de sa durée, et ayant une bonne connaissance de l'ERP déployé.

Ce projet impactant des employés de différents départements de l'entreprise, la prise en compte des résistances individuelles a été réalisée par les responsables RH de chaque secteur.

Le support a quant à lui été réalisé par un réseau d'utilisateurs clé, ayant reçu une formation plus poussée et orientée vers la résolution de problèmes liés à l'utilisation de l'ERP. Les managers ont également été impliqués dans le soutien après la mise en service, par le biais de réunion quotidienne visant à partager problèmes rencontrés et solutions apportées avec l'équipe projet et les autres managers. Ce faisant, les managers récoltaient au jour le jour les problèmes et remarques des membres de leurs équipes, et leur faisaient descendre l'information récoltée lors de la réunion quotidienne. De la même manière que pour Chronos, les problèmes et remarques remontés à l'équipe projet étaient consignés dans un fichier électronique, pour traitement.

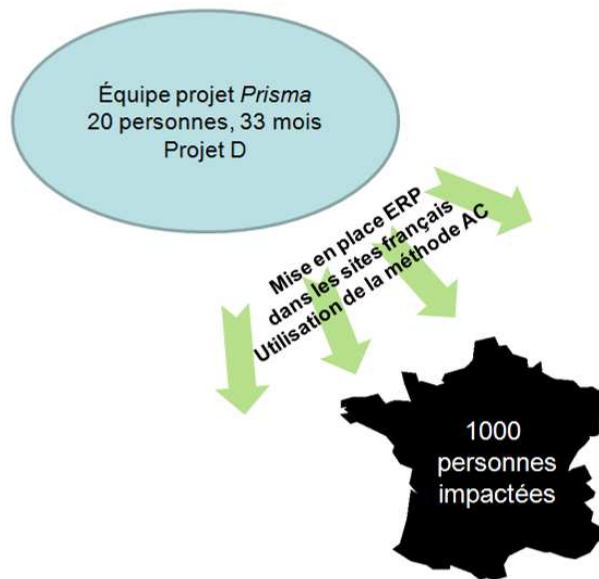


Figure 52 : Schéma récapitulatif du projet Prisma

Nous allons maintenant observer pour ces deux projets Chronos et Prisma les nombres d'évènements (problèmes, bugs, remarques remontés par les managers) consignés dans les documents de suivi de support sur la période post mise en service.

4.3.4.3.3 ETUDE COMPARATIVE DES TRACES D'APPROPRIATION DES PROJETS CHRONOS/PRISMA

Pour cette étude, nous avons récupéré et analysé les documents de recueil des évènements collectés par l'équipe projet lors de leurs actions de support de terrain aux équipes et aux managers, et lors des réunions quotidiennes de soutien aux managers. Considérant qu'un changement est approprié par un individu lorsque celui-ci retrouve une routine organisationnelle caractérisée par un faible taux de difficultés et d'erreur dans l'utilisation du nouveau système, nous nous sommes intéressés au nombre d'évènements collectés par jour.

Pour chacun des deux projets, seule la première phase de déploiement a été observée. En effet, les premiers lots de ces deux projets portent sur des populations sensiblement comparables, une majorité étant des personnels faisant parti des ateliers de production et de fabrication. L'échantillon du projet Prisma comportait 600 personnes et celui de Chronos 1300. Afin de pouvoir comparer ces données, nous avons ramené les scores pour un panel équivalent à 1000 personnes. Le tableau de résultats en annexe 5 présente les données brutes et corrigées. Les cases grisées correspondent aux journées durant lesquelles l'action de support n'a pas été menée pour cause de weekend ou de fermeture de l'usine. Ces résultats sont représentés en figure 53.

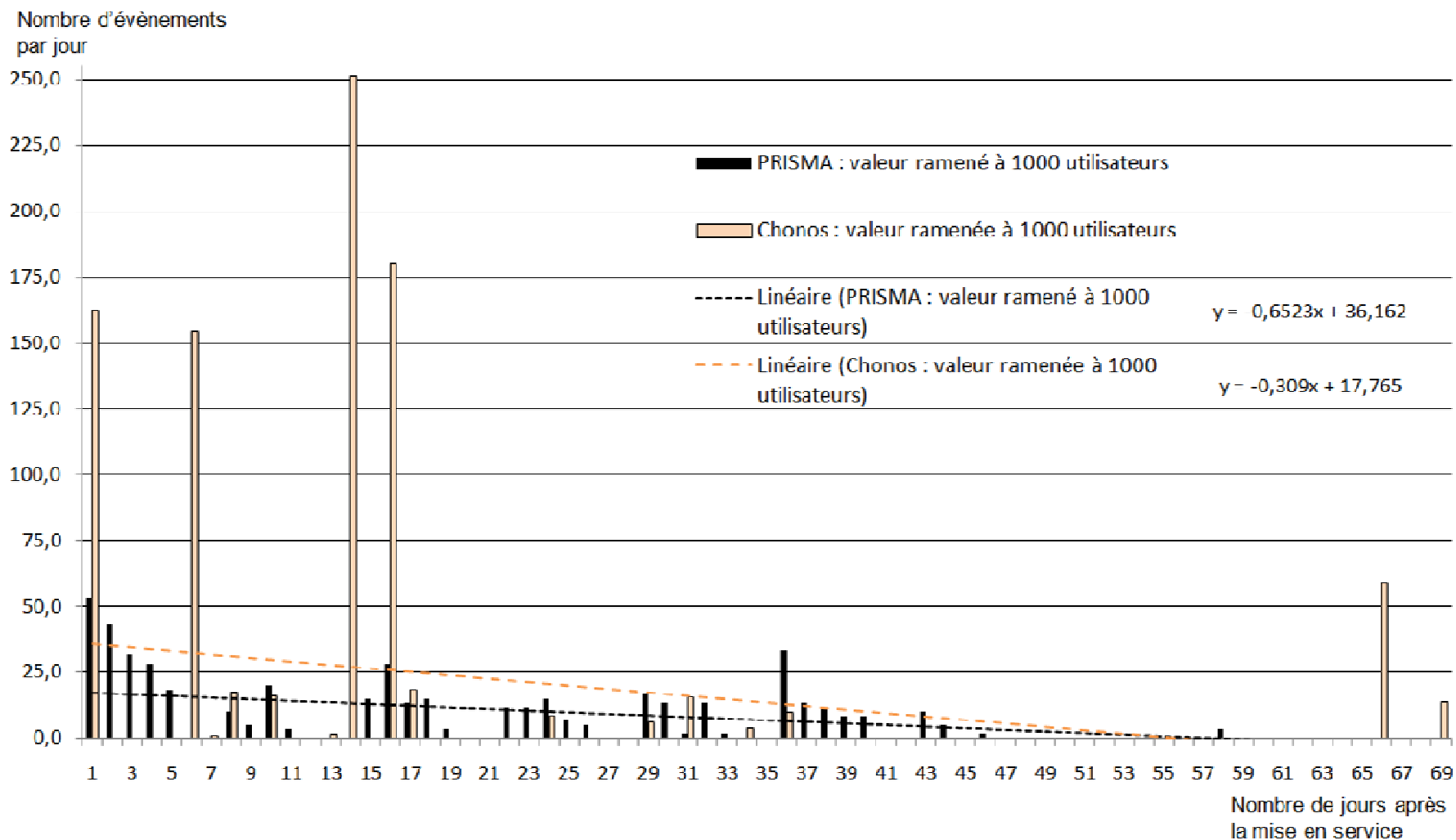


Figure 53 : Nombre d'évènements par jour (ramené à 1000 utilisateurs) pour les projets Chronos et Prisma.

La figure 53 présente pour chaque jour le nombre d'évènements consignés dans le document de suivi utilisé pour vérifier que chaque problème remonté à l'équipe projet ait été solutionné. Le jour 0 correspond à la mise en service de la solution informatique. Le relevé des évènements se poursuit sur 58 jours pour Prisma, et 69 pour Chronos. Le dernier pic de remontée d'évènements pour Chronos au 66^{ème} jour, correspond à la reprise des actions de support après un mois d'arrêt (pour cause de fermeture pour les fêtes de fin d'année). Nous faisons également apparaître sur ce graphique une réduction linéaire des données afin d'observer le rythme auquel le nombre d'évènements par jour évolue.

Pour ces deux projets, nous notons une diminution progressive des évènements. Cette baisse provient d'une diminution des problèmes rencontrés et/ou d'une meilleure compréhension de ce que le nouveau système pouvait réaliser. Nous observons dans les deux mois suivant la mise en service des solutions informatiques une diminution des sollicitations de la part des utilisateurs. Le besoin d'utilisation des outils étant constant, nous en déduisons une augmentation de l'autonomie des utilisateurs, et donc un retour vers des usages stabilisés. Les demandes relatives à des difficultés d'utilisation étant de moins en moins nombreuses, nous déduisons de ce résultat que les utilisateurs s'approprient bien le système dans la période qui suit sa mise en service.

Nous voyons également ici que le projet Chronos recense proportionnellement plus d'évènements, alors que la complexité de l'outil informatique est moindre. Nous attribuons cela au nombre plus important de personnels mobilisés lors de l'accompagnement de terrain. En effet, trente personnes ayant une bonne connaissance de l'outil et représentant le projet ont réalisé ces actions pour Chronos, là où une seule ressource projet Prisma s'est chargée de centraliser les données. Ces évènements ont été captés par les managers, qui étaient eux mêmes dans une phase d'appropriation du système. Nous constatons pour Chronos plusieurs pics, correspondant à un problème remonté par des utilisateurs multiples. Nous constatons également une diminution du nombre d'évènements deux fois plus importante pour le projet Chronos. Cette diminution nous montre que le support fourni par une équipe projet a un rôle très important dans le processus d'appropriation d'un changement. Bien que les formations aient été d'avantage planifiées, individualisées, puis réalisées en groupes plus restreints pour le projet Prisma (session de formation d'une dizaine de personnes, contre plusieurs dizaines pour Chronos) , c'est le projet Chronos qui présente la courbe d'appropriation globale la plus favorable. Nous attribuons cela à l'effort en terme de support de terrain, qui est le seul domaine du plan de conduite du changement de Chronos qui était sensiblement « meilleur » par rapport à Prisma.

Nous ajouterons ici une remarque que les deux chefs de projet ont spontanément formulée concernant le support de terrain. Dans les deux cas, la nature des évènements collectés par le projet a changé sur la durée du dispositif : de remarques générales sur l'utilisation, contestant parfois le bien fondé ou la fonctionnalité de la solution, les évènements devenaient « internes » à l'outil. Les utilisateurs interrogeaient les accompagnateurs sur l'utilisation de fonctions spécifiques, proposaient des idées d'amélioration, identifiaient des tâches que la solution devrait permettre de réaliser et qu'elle ne permettait pas. En substance, les chefs de projets sentaient que les utilisateurs « rentraient » dans la solution, au lieu de chercher à l'éviter ou à « tourner autour ». Ce moment

correspond selon nous à un signe d'appropriation, où les utilisateurs ont changé d'attitude vis-à-vis de la solution projet, et ont arrêté de la remettre en question.

Nos résultats confirment ici que l'utilisation de la méthode Accompagnement du Changement a une influence sur le rythme auquel le processus d'appropriation se déroule pour une population donnée. Au plus les efforts consentis en terme d'accompagnement du changement (soutien et support après la mise en service des solutions projets notamment) sont importants, au plus les problèmes entravant le retour à une activité normale diminuent rapidement. Une corrélation existe donc entre la qualité du support reçu dans le changement et la durée de retour à la normale pour les individus. La diminution du temps d'appropriation dans le cas d'un effort d'accompagnement de terrain plus important est le second élément de confirmation de notre première hypothèse.

4.3.4.4 EVALUATION DE LA METHODE AC PROJET D - ETUDE DE CAS 3 : CHRONOS/SAFIRH

Dans cette partie, nous allons comparer les résultats de deux enquêtes de retour d'expérience réalisées pour le projet Chronos (Cf. chapitre 4.3.4.3.1) et un projet nommé SafiRH. Ce projet, lancé à la demande de SAFRAN dans toutes les entreprises du groupe, comportait différents volets visant à unifier les pratiques de gestion des ressources humaines et à mettre en place une structure pérenne de gestion des ressources humaines des entreprises du groupe au niveau de SAFRAN.

Notre étude porte ici sur le lot visant à mettre en place un outil permettant de réaliser électroniquement le compte rendu d'entretien individuel annuel entre un manager et ses subordonnés. Cet entretien consiste en une discussion d'environ une heure, préparée par l'employé et son manager, ayant pour thème l'atteinte des objectifs de l'année précédente, la définition des objectifs de l'année à venir, les souhaits d'évolution de carrière etc. Réalisés jusqu'à 2009 sur un support papier, le compte rendu de l'entretien est d'abord préparé, lu et signé par le manager, puis envoyé à la DRH pour saisie informatique et archivage. L'outil informatique (que nous appellerons EI, pour Entretien Individuel) propose de réaliser ces étapes sous forme électronique : l'employé remplit d'abord les champs le concernant, valide ses saisies. Son manager reçoit le formulaire électronique dans sa session manager, remplit les champs le concernant, puis le formulaire est validé lors de l'entretien, et archivé automatiquement.

De complexité comparable à l'outil mis en service par le projet Chronos, l'outil EI a été déployé sur le même périmètre (l'ensemble des sites France de Turbomeca), par une équipe projet composée en partie par des membres de l'équipe projet Chronos, et ces deux projets avaient le même sponsor. Cependant, des différences importantes étaient présentes dans la gestion de ces projets, notamment en ce qui concerne l'accompagnement des utilisateurs. Nous allons maintenant décrire le contexte de SafiRH.

4.3.4.4.1 DESCRIPTION ET CONTEXTE DU PROJET SAFIRH

La gestion du projet SafiRH présente une caractéristique importante pour notre étude : elle est réalisée à deux niveaux. Au niveau du groupe SAFRAN, d'une part, qui fixe les objectifs, décide des solutions techniques et organisationnelles à mettre en œuvre, produit et réalise une partie des

communications à destination des utilisateurs. Turbomeca, d'autre part, a lancé le projet de la même manière qu'un autre projet D. SafiRH dispose donc d'une équipe, de chefs de projets pour chaque lot, d'un sponsor, et d'un comité de pilotage composé de responsables de Turbomeca. Le degré de liberté de l'équipe projet est donc restreint par rapport à un projet classique.

Le volet que nous étudions a démarré en janvier 2010 chez Turbomeca. L'outil ayant été conçu et réalisé au niveau du groupe SAFRAN, l'objectif était le déploiement de cet outil et la gestion du changement de pratique de l'entretien papier vers l'entretien électronique. D'autre part, les taux de réalisation d'entretien étant initialement trop bas par rapport aux attentes de la DRH, le projet devait profiter de cette occasion pour promouvoir la réalisation des entretiens individuels. Chaque année, une campagne d'entretiens individuels est lancée, et consiste en un ensemble de communications régulières durant le premier semestre. Ces entretiens s'arrêtent au mois de juin, et le taux de réalisation est calculé.

L'accompagnement du changement du volet EI de SafiRH n'a pas été réalisé suivant la méthode AC projet D. Les analyses préliminaires n'ont pas été réalisées avec le chef de projet dans les phases initiales, et aucun plan de conduite du changement n'a été formalisé. L'accompagnement s'est articulé autour de communications, de documentation sur l'utilisation de type plaquette, et sur un tutoriel de type question/réponses.

Durant la première campagne où l'outil était en service, en 2010, certains problèmes techniques ont été rencontrés empêchant l'enregistrement des données saisies dans l'outil. La communication transmise à ce moment aux utilisateurs a été contradictoire : dans certains e-mails émanant de l'équipe projet et envoyé à tous les personnels, il était demandé aux employés de réaliser leur entretien sur l'outil après résolution des problèmes techniques, tandis que certains responsables du département des ressources humaines (RH) ont envoyé un email disant que les entretiens papiers habituels étaient autorisés. A la suite de ces échanges, il a été décidé de traiter les entretiens papier en les saisissant manuellement dans le système (les champs à remplir étant relativement similaires). Le taux de réalisation des entretiens avec l'outil informatique pour cette campagne était de 40%, et 60% sur papier.

En 2011, il a été décidé de créer de nouvelles versions des supports documentaires, présentant de manière plus explicite le processus de préparation puis de réalisation de l'entretien, avec une stratégie de communication similaire à celle réalisée en 2010. D'autres problèmes techniques sont subvenus, empêchant de nombreux utilisateurs d'enregistrer leur entretien. Cependant, la communication fût mieux gérée, et le message fut transmis aux employés de reprendre les entretiens dès que le problème technique a été résolu. Après 4 mois de campagne d'entretien, et à 3 mois de la clôture, seulement 17% des employés ont réalisé leur entretien avec l'outil EI.

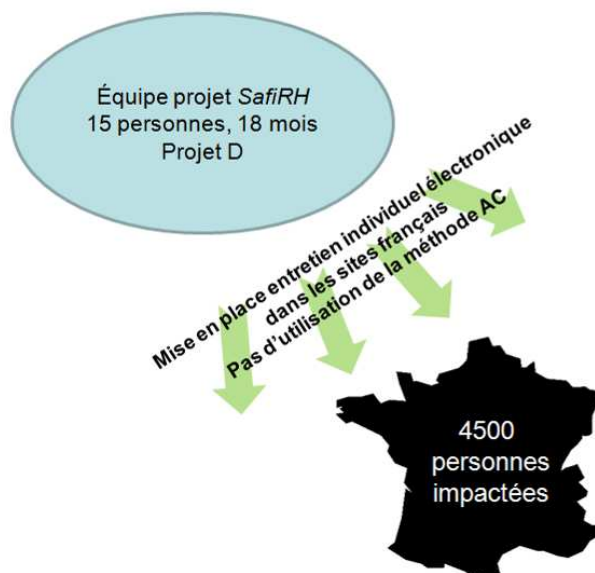


Figure 54 : Schéma récapitulatif du projet SafiRH

4.3.4.4.2 ENQUETE DE RETOUR D'EXPERIENCE CHRONOS ET SAFIRH

La méthode AC projet D impose aux projets présentant des problématiques d'accompagnement du changement importantes de réaliser un retour d'expérience sur celui-ci du point de vue des utilisateurs accompagnés. L'équipe Chronos, une fois la première phase de déploiement terminée, a réalisé une enquête auprès des utilisateurs grâce à l'outil d'enquête électronique décrit en section 4.3.4.1.

Les quatre questions posées s'intéressaient à la perception des utilisateurs sur la qualité de l'accompagnement reçu lors du déploiement, sur l'aide reçue pour utiliser le système, sur les gains personnels estimés, et sur l'intérêt du changement pour l'entreprise. Quatre niveaux de réponses étaient possibles, du désaccord complet avec la proposition à l'accord complet. 870 questionnaires ont été envoyés pour Chronos, avec 438 réponses (50.8%). 1708 ont été envoyés pour SafiRH avec 672 réponses (39.3%). Ces résultats sont présentés dans le tableau 19.

	Chronos				SafiRH volet EI			
	Non, pas du tout	Dans l'ensemble, non	Dans l'ensemble, oui	Oui, totalement	Non, pas du tout	Dans l'ensemble, non	Dans l'ensemble, oui	Oui, totalement
Trouvez-vous que la préparation de la mise en œuvre de [nom du projet] et son déploiement ont été fait correctement ?	2.5%	8.9%	70.5%	14.6%	15%	28.8%	40.1%	11.8%
Avez-vous reçu l'aide dont vous aviez besoin pour utiliser [nom de l'outil] ?	3.8%	17.8%	57.3%	19.8%	11.3%	23.7%	41%	10.1%
Est-ce que [nom de l'outil] représente un gain pour vous ?	4.3%	15.5%	46.5%	30.2%	17.3%	30%	31.9%	10.6%
Pensez-vous que [nom de l'outil] représente un intérêt pour Turbomeca ?	1.1%	2.5%	49.5%	40.4%	8.4%	16.9%	42.1%	17.7%

Tableau 19 : résultats de l'enquête de retour d'expérience pour les projets Chronos et SafiRH volet EI

Nous présentons dans le tableau ci-dessus les pourcentages de réponses fournies pour chacune des questions posées, et pour chaque projet. De cette manière, nous pouvons comparer la répartition des réponses pour chaque type de question.

Les deux premières questions portent sur la perception des utilisateurs sur les actions menées par le projet avant la mise en service de la solution, c'est-à-dire sur la stratégie d'accompagnement du changement mise en œuvre en ce qui concerne la communication, les formations, et les prises en compte des résistances individuelles. La seconde question porte sur l'aide reçue après la mise en service de l'outil. Nous notons pour ces deux questions des résultats en faveur nette de Chronos, avec des taux très bas de personnes insatisfaites par la préparation du déploiement et le support reçu. Les réponses concernant le projet SafiRH montrent quant à elle que plus de 40% des utilisateurs ne sont pas satisfaits de l'accompagnement reçu. Ces résultats nous donnent une indication directe sur la réponse aux attentes des utilisateurs de ces deux projets en termes d'accompagnement. Nous voyons à ce niveau que le projet Chronos, qui a utilisé la méthode AC pour concevoir l'accompagnement des individus, a davantage répondu à leurs attentes.

Les deux questions suivantes fournissent une information sur l'avantage perçu de la solution projet au niveau individuel et pour l'entreprise. L'identification d'un gain personnel à utiliser un nouveau système procède d'une comparaison de l'activité ayant intégré la nouveauté avec l'activité telle qu'elle était précédemment réalisée. Les premiers usages sont donc faits, et l'utilisation de la solution est vraisemblablement en cours de stabilisation. L'identification d'un intérêt pour l'entreprise est un signe de compréhension du sens du changement et donc de communication menée correctement. Selon nous ce point est important, car les employés impactés par un changement devraient systématiquement avoir reçu les moyens d'en comprendre son bien fondé. Il nous semble en effet essentiel que les utilisateurs comprennent que le changement qui leur est demandé s'inscrit

dans une démarche plus globale, et bénéfique (ou nécessaire) pour l'entreprise. Les résultats ici montrent qu'une majorité d'utilisateurs de Chronos y voit un gain personnel, là où les utilisateurs de SafiRH estiment majoritairement ne pas y trouver d'intérêt. Au niveau de l'intérêt pour l'entreprise, Chronos a de meilleurs résultats, bien que l'écart avec SafiRH soit moins important que pour les questions précédentes.

Une tendance se dégage sur l'ensemble de ces résultats : les réponses fournies concernant l'accompagnement et les gains apportés par Chronos présentent toutes un minimum pour la réponse la plus négative (« non, pas du tout »), là où les réponses de SafiRH ont un minimum pour la réponse la plus favorable (« oui, totalement ») pour trois des quatre questions. Nous déduisons de ces résultats une tendance inversée entre ces deux projets, où un minimum de personne juge très négativement la démarche d'accompagnement mise en œuvre par Chronos, et très positivement celle appliquée par SafiRH.

Nous avons dans cette partie comparés le projet Chronos avec deux projets. Ce choix découle de l'effort important consacré à l'accompagnement du changement consenti par les membres de l'équipe projet. A partir du cadre posé dans ce projet par la méthode Accompagnement du Changement, une stratégie a été conçue, et c'est dans l'application de cette stratégie que les efforts ont été réalisés. Une mobilisation importante de l'équipe projet a permis notamment de proposer un soutien individualisé à tous les utilisateurs. En cela, nous considérons le projet Chronos comme le projet ayant accordé le plus d'importance à l'accompagnement du changement de notre étude. Nous avons constatés au cours de nos analyses que les résultats en termes de satisfaction des utilisateurs et de durée d'appropriation sont meilleurs que ceux des projets par rapport auxquels Chronos a été comparé. Nous considérons ce point comme central dans la démonstration de l'efficacité de notre démarche.

La satisfaction subjective exprimée par les personnels accompagnés suivant la méthode Accompagnement du Changement nous permet de confirmer l'atteinte de notre objectif, à savoir l'amélioration de l'accompagnement reçu (Davis, 1989; Davis et al., 1989). Les résultats de cette expérimentation nous amènent à la conclusion que la méthode AC mise en œuvre chez Turbomeca améliore la perception et l'opinion que les utilisateurs ont d'un changement qui leur est imposé. De plus, le taux de satisfaction constaté dans la population accompagnée suivant la méthode est supérieur. En conséquence, cela est le troisième élément de validation de notre première hypothèse.

4.3.5 CONCLUSION DE NOTRE PREMIERE HYPOTHESE

Notre première hypothèse visait à vérifier que le développement puis l'intégration d'une méthode permet de faciliter l'appropriation de la nouveauté, et améliore l'accompagnement du point de vue des utilisateurs d'une solution projet.

Nous avons participé à la conception de la nouvelle méthode Accompagnement du Changement sur le modèle de conception de méthode proposé par Millet (2003). Le résultat consistait en une méthode composée de différents outils organisés les uns par rapport aux autres, et structurés par

rapport aux modes de gestion par projet utilisés dans Turbomeca et par rapport au processus d'appropriation individuel tel que présenté par Millerand (2003).

L'étape suivante nous a conduits à mettre en forme cette méthode afin de la rendre adaptée à ses utilisateurs. Ceci a notamment été réalisé en utilisant des médias déjà connus dans l'entreprise, en formalisant des outils simples à utiliser, et à définir et officialiser une répartition précise des responsabilités et tâches à réaliser.

La dernière étape de notre protocole nous a conduit à réaliser une enquête statistique auprès de chefs de projets I, et une étude de cas sur un projet I ; dans un second temps, nous avons réalisé deux études de cas sur des projets D, nous permettant donc d'évaluer l'amélioration que représente l'introduction et l'intégration de la méthode AC pour les chefs de projet en termes d'utilisation, et la facilitation de l'appropriation des nouveaux systèmes proposés par ces projets auprès de leurs utilisateurs.

Nos résultats sont de trois natures différentes. D'une part, nous avons interrogé directement les utilisateurs de la méthode Accompagnement du Changement pour connaître leur ressenti sur son utilité et sur l'utilisation qu'ils en ont fait ou pas. Ensuite, nous nous sommes intéressés à l'effet de la démarche sur l'implication des utilisateurs dans une démarche à laquelle ils avaient le choix de participer ou pas. Cet indicateur relève de l'appropriation que ces utilisateurs se font de la démarche, tout comme les indicateurs que nous avons choisis dans notre troisième type de résultat. Nous avons considéré les traces d'appropriation par le biais des difficultés rencontrés par les utilisateurs après la mise en service de la solution, et par le biais de leurs réponses à une enquête sur leur perception de l'accompagnement du changement reçu.

Ces trois types de résultats nous confirment que l'utilisation de la méthode Accompagnement du Changement représente une amélioration par rapport aux usages des chefs de projet antérieurs à son déploiement. Nous notons également une amélioration de l'accompagnement proposé lorsque cette méthode est utilisée par rapport à l'absence de son utilisation. La conception puis l'intégration de cette méthode représente donc une amélioration par rapport aux lacunes que nous avons détectées lors de l'état des lieux de l'accompagnement du changement réalisé lors de notre arrivée dans l'entreprise. De plus, les résultats que nous avons mesurés nous confirment que l'utilisation de la méthode Accompagnement du Changement dans le cadre de projet est bénéfique du point de vue de l'appropriation que les utilisateurs se font des solutions projets. Nous validons donc notre première hypothèse en ce que la méthode Accompagnement du Changement permet bien de faciliter l'appropriation d'une nouveauté par ses utilisateurs, et améliore l'accompagnement du changement proposé par les projets de Turbomeca.

Les actions présentées dans cette partie ont été réalisées dans le cadre d'une structure organisationnelle, la DDP/AC, qui n'existait pas lors du début de notre intervention dans Turbomeca. Notre conjecture de recherche s'intéresse à la mise en place de cette structure, de sa création à la structuration de sa collaboration avec d'autres entités de l'entreprise, en passant par les actions réalisées pour diffuser la méthode AC que nous avons décrite dans notre première hypothèse.

4.4 PROTOCOLE ET RESULTATS DE LA CONJECTURE

Nous présentons dans cette partie le protocole que nous avons mis en œuvre pour valider notre seconde hypothèse de recherche. Nous allons détailler les étapes qui nous ont permis de vérifier que la mise en place d'une structure organisationnelle pérenne et en interaction avec d'autres structures de l'organisation permet d'améliorer la capacité organisationnelle à changer d'une entreprise.

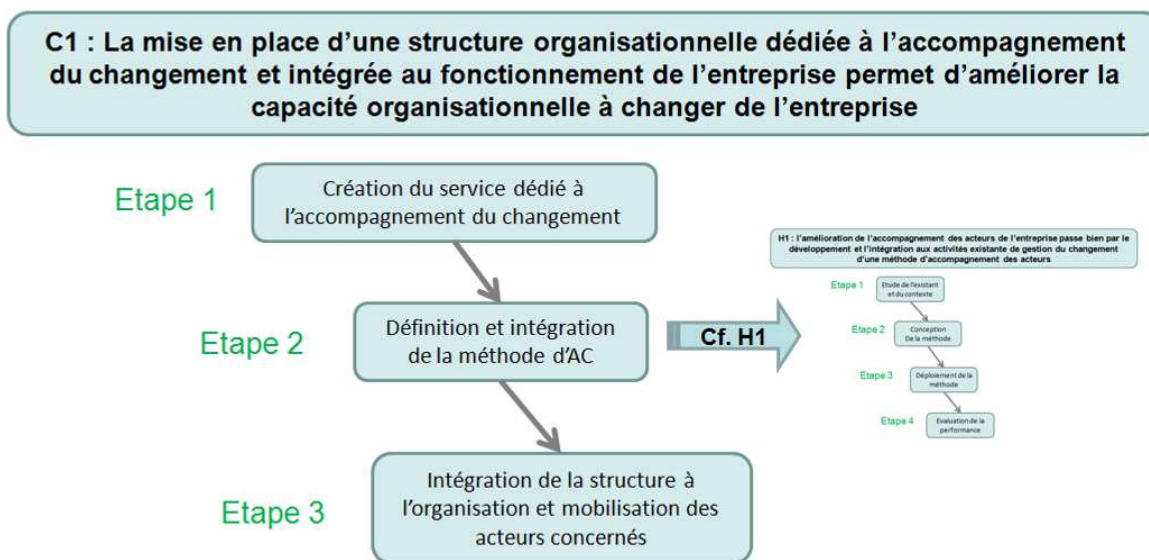


Figure 55 : Schéma des actions de mise en œuvre du protocole expérimental de notre conjecture

Soparnot (2004) a identifié dans ses travaux trois dimensions principales conditionnant la capacité d'une organisation à changer (figure 56). Notre conjecture de recherche prend source dans ces travaux, et propose d'améliorer cette capacité organisationnelle par une intervention au niveau de ces trois dimensions.

La dimension contextuelle, ou organisationnelle, regroupe des caractéristiques qui influent sur la durée du processus de changement. Le bénéfice qui pourrait être tiré d'une amélioration à ce niveau relève donc de la diminution du temps nécessaire à l'organisation pour réaliser un changement, et pour en dégager un bénéfice. La seconde dimension, appelé actionnante, se compose d'éléments prévenant ou provoquant l'apparition de difficultés durant le processus de changement. A ce niveau le but est de réduire au maximum la quantité de problèmes rencontrés dans les projets en les détectant, en mettant œuvre des solutions préventives, en préparant les structures en charge du changement au traitement et à la prise en compte de ce qui émerge, et non de chercher à limiter la dimension émergente du changement. La troisième dimension, que Soparnot (2004) appelle « structurante », est dans le cadre de notre étude la plus importante ; sont regroupés ici les éléments permettant d'apprendre à changer, de capitaliser l'expérience acquise lors des changements, et de les partager au sein des organisations. Cette dimension permet d'enclencher un progrès permanent autour de la gestion du changement, par la capture de données relatives aux pratiques à l'œuvre dans l'organisation, et à la formalisation et l'intégration de ces données aux connaissances disponibles dans l'entreprise. Cette dimension permet donc à l'organisation de faire évoluer ses

pratiques de gestion du changement en fonction des évolutions de son contexte, de ses besoins internes, et de l'évolution de la maturité et de la culture d'entreprise sur ce sujet. Le but est la répétabilité de pratiques efficaces lorsqu'il s'agit de changer.

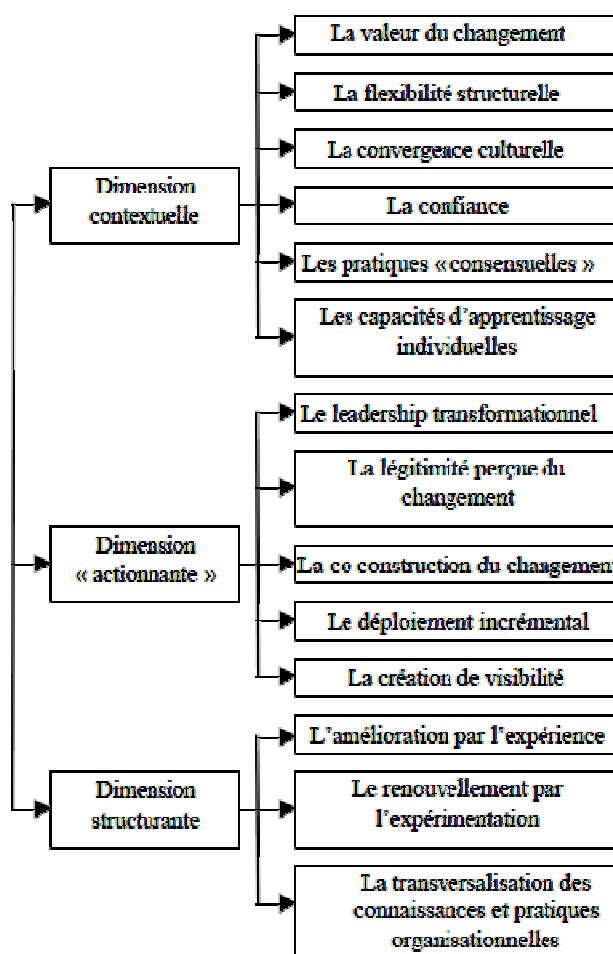


Figure 56 : Détail des trois dimensions de la capacité organisationnelle à changer (Soparnot, 2004)

Les travaux de Soparnot (2004) laissent donc entrevoir un axe d'amélioration de la capacité organisationnelle à changer, au travers d'une intervention au niveau des trois dimensions précédemment discutées. La question des moyens industriels à mettre en œuvre pour accéder à cette amélioration se légitime donc ici.

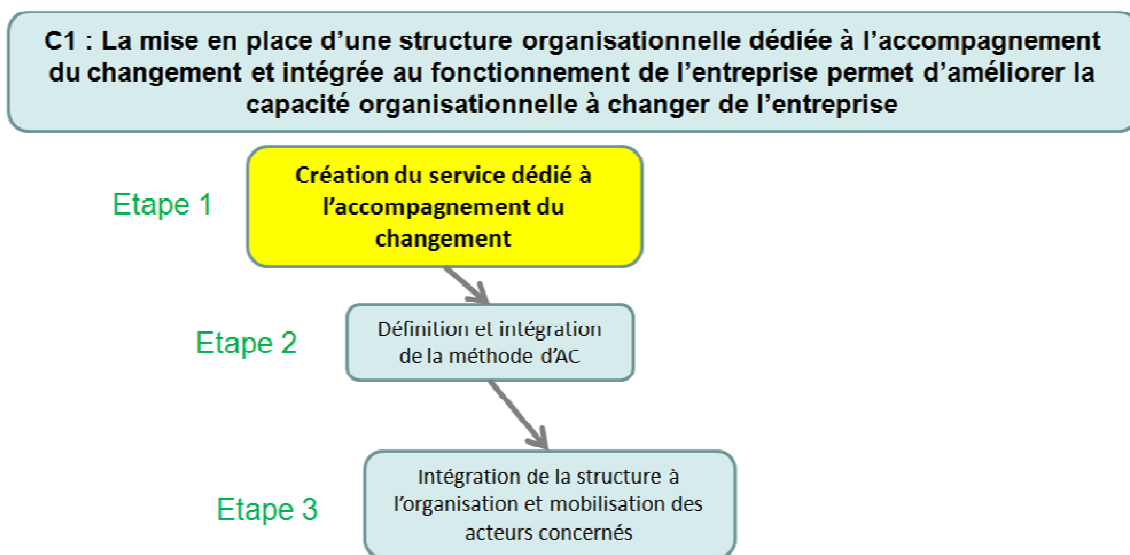
Nous postulons pour répondre à cette interrogation qu'il est nécessaire de mettre en place une structure organisationnelle dédiée à l'accompagnement du changement, dont l'activité sera centrée sur la collecte, la définition et la diffusion de bonnes pratiques d'accompagnement du changement, et collaborant avec les autres structures ayant un rôle dans le processus de changement. Pour cela, nous nous appuyons sur un protocole expérimental en trois étapes. La première consistera à la mise en place d'une structure et d'une équipe d'accompagnement du changement dans l'organisation. La seconde, en partie traitée dans notre première hypothèse, consistera en la diffusion et à l'intégration de la méthode Accompagnement du Changement. Enfin dans la troisième

étape la structure ainsi créée sera intégrée à l'organisation, par le développement de la collaboration avec les acteurs concernés par le changement de l'organisation.

Dans ce chapitre, nous utiliserons le détail de la capacité à changer telle que décrite par Soparnot (2004) pour identifier les dimensions sur lesquelles notre intervention a eu un impact. Pour chacune des quatre étapes de notre protocole expérimental, nous décrirons les évolutions ayant une influence positive sur la capacité organisationnelle à changer de Turbomeca.

Nous allons maintenant décrire la première étape de notre protocole qui a conduit à la mise en place de l'équipe DDP/AC.

4.4.1 CREATION DU SERVICE DEDIE A L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT : LA DDP/AC



La première étape de notre protocole pour la conjecture de notre étude est la mise en place d'une structure organisationnelle dédiée à l'accompagnement du changement. Bien que cette décision ait été prise par la direction de l'entreprise dans le cadre d'une réorganisation profonde de Turbomeca, nous l'incluons à notre protocole car elle constitue l'acte fondateur et central de notre étude. En effet, de cette décision découle la structuration progressive d'une méthode d'accompagnement du changement, de la diffusion de cette méthode auprès des employés censés la connaître, et de la mobilisation et collaboration des différents acteurs ayant une activité liée aux changements, projets et évolutions de l'entreprise. Nous allons donc décrire dans cette partie le déroulement de la mise en place de l'équipe DDP/AC au sein de la Direction des Démarches de Progrès de Turbomeca.

Suite à la nomination d'un nouveau Président Directeur Général, une réorganisation globale de l'entreprise a conduit à la redistribution des activités entre les différentes directions existantes ou créées à cette occasion. Une direction chargée du support technique et de la maintenance des moteurs avait un service dédié à l'accompagnement du changement, créé à l'occasion du premier

projet de déploiement d'ERP, et dont le rôle principal était la prise en charge des populations concernées par ce projet. Cette direction a été dissoute lors de la réorganisation, et ses différents services ont été rattachés à d'autres directions. Le service accompagnement du changement a quant à lui été créé et rattaché à la direction de démarches de progrès avec pour conséquences principales :

1. L'établissement de l'accompagnement du changement en tant que démarche de progrès de l'entreprise,
2. L'extension du périmètre couvert à l'ensemble des projets de l'entreprise,
3. L'ajout de missions orientées vers la conception et la diffusion de méthodes formelles d'accompagnement du changement.

Le premier point mentionné ici découle d'une demande du groupe SAFRAN. En effet, l'accompagnement du changement étant considéré comme démarche de progrès au niveau du groupe, toutes les entreprises du groupe devaient à terme posséder une structure référente (ou au moins un responsable) sur l'accompagnement du changement. Dans le cas de Turbomeca, trois personnes ont donc été nommées pour former le service DDP/AC, rattachées directement au directeur des démarches de progrès. Le document officialisant cette nomination est disponible en annexe 3.

En tant que démarche de progrès, les pratiques à suivre au titre de l'accompagnement du changement devaient être formalisées pour être diffusées dans l'entreprise, afin d'être appliquées par tous les employés acteurs de cette démarche.

La seconde évolution importante est l'extension du périmètre de l'accompagnement du changement d'une action locale à une démarche transverse. Bien qu'une structure dédiée à l'accompagnement du changement ait déjà existé chez Turbomeca quelques années avant la mise en place de l'équipe actuelle, aucune démarche structurée ou procédure de gestion globale de l'accompagnement des changements générés par les projets n'était mise en place à l'époque. Il a donc été nécessaire d'étendre le périmètre des activités réalisées par l'équipe Accompagnement du Changement à l'ensemble de l'entreprise. En effet, la DDP génère des démarches appelées transverses, à destination de toutes les directions, et devant être utilisées (ou à défaut, mise à disposition) systématiquement par tous les employés concernés. Pour l'accompagnement du changement, ce périmètre est passé d'un seul projet à tous les projets de type I et D de Turbomeca. Ce paramètre associé à la taille de l'équipe a été déterminant pour fixer l'implication des membres de l'équipe DDP/AC dans chacun de ces projets : en effet, avec environ 200 projets I et 30 projets D en cours dans l'entreprise, il est impossible de fournir une assistance poussée incluant une présence régulière auprès de toutes les équipes projets. Des solutions ont dû être définies pour permettre un soutien homogène pour tous les projets en ayant besoin, sans pour autant monopoliser toute la disponibilité de l'équipe DDP/AC, chargées par ailleurs d'autres missions. Une de ces solutions passe par une méthode AC à destination des chefs de projets.

Le troisième point impactant l'activité de la cellule Accompagnement du Changement consiste dans la nécessité de définir et de diffuser une méthode formelle d'accompagnement du changement. La

problématique à ce niveau étant le transfert de connaissances et le développement de compétences au niveau des managers participant ou responsables de projets. Il est en effet devenu nécessaire de pouvoir mettre à disposition de chaque projet une démarche représentant les bonnes pratiques d'accompagnement du changement du point de vue de Turbomeca, faute de pouvoir impliquer un des membres de l'équipe DDP/AC dans chaque projet.

L'intégration de l'équipe Accompagnement du Changement à la DDP a conduit à la définition d'objectifs pour ce nouveau service. Les objectifs définis par le précédent responsable de l'accompagnement du changement (en 2006) nous fournissent un point de comparaison sur l'évolution souhaitée par la direction sur le rôle de l'AC dans l'entreprise. Nous présentons en figure 57 la partie détaillant les objectifs de la fiche définissant le processus réalisé par le service AC.



Figure 57 : Objectifs du service AC en 2006 et 2010

La comparaison de ces objectifs nous montre tout d'abord que les missions, variées en 2006 (quatre thématiques dont trois sans rapport avec l'accompagnement du changement), ont été recentrées sur l'accompagnement du changement en 2010. Les objectifs injonctifs ont été remplacés par des objectifs quantifiés. Le terme de changement a été remplacé par celui plus concret de projet. En effet, les projets sont des structures organisationnelles temporaires clairement identifiables et officiellement nommées, alors que le changement dans l'entreprise est un terme pouvant se référer à différents éléments formels ou informels et sujets à interprétations. Nous pouvons ensuite constater que les objectifs sont de quatre natures : à destination des projets, des chefs de projets, des populations impactées, et des outils et méthode à développer.

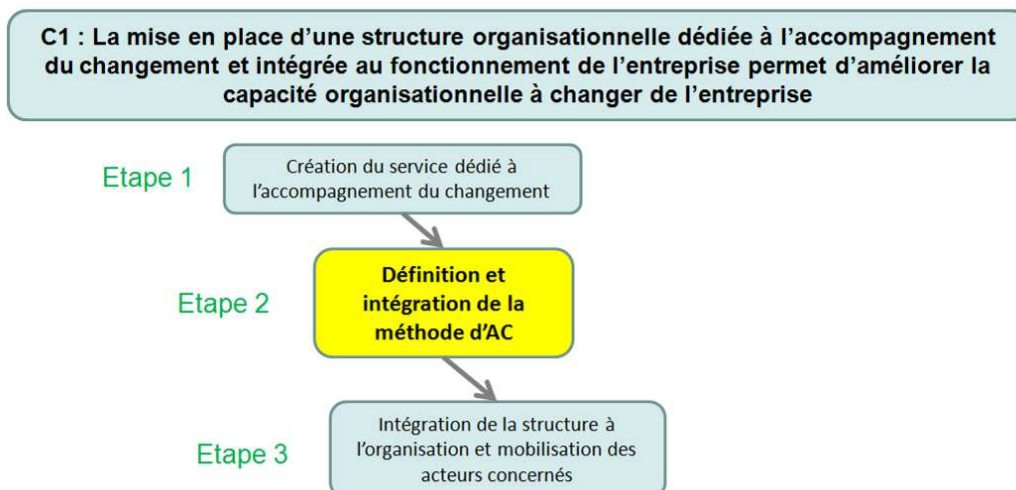
La mise en place de l'équipe DDP/AC représente selon nous une première étape indispensable vers une amélioration de la capacité à changer de Turbomeca. En effet, une équipe unique et transverse dédiée à l'accompagnement du changement permet selon nous d'améliorer la flexibilité structurelle

de l'entreprise en constituant un point focal de problématique liée au changement. Cette structure serait en effet en mesure de recenser, les solutionner, et de faire circuler les informations latéralement (d'une entité à l'autre, d'un projet à un autre) et verticalement (d'un niveau hiérarchique à un autre) dans l'organisation. Par son rôle de référent sur l'accompagnement du changement, et sa mission de formation/coaching, nous pensons que l'équipe DDP/AC participe à l'émission et à la diffusion de pratiques qui seront dans un premier temps partagées, avant d'être améliorées suite aux remarques des utilisateurs, pour devenir, à terme, consensuelles.

De plus, une équipe référente qui deviendra spécialisée et experte dans l'entreprise permet d'améliorer en continu par l'expérience. En étant responsable du processus qui va de la conception de la méthode au coaching de ses utilisateurs, en passant par la formalisation et le référencement des outils dans le référentiel documentaire de l'entreprise, il devient possible d'intervenir au grès des problèmes rencontrés par les chefs de projets pour améliorer continuellement la méthode. Le contact permanent avec les chefs de projets permet en outre le renouvellement par l'expérimentation. Enfin, dans son rôle de formation et de coaching, les membres de l'équipe DDP/AC transversalisent les connaissances, se faisant transmetteurs des connaissances utiles aux chefs de projets et aux sponsors pour accompagner les changements des projets dans lesquels ils sont impliqués.

En ce sens, l'étape de nomination de l'équipe Accompagnement du Changement s'est révélés une étape préliminaire indispensable pour améliorer la dimension contextuelle et la dimension structurante de la capacité organisationnelle à changer de Turbomeca. Cependant, nous ne pouvons pas démontrer dans quelle mesure cette décision a influencé nos résultats, motivant la formulation d'une conjecture et non d'une hypothèse dans ce chapitre. Nous allons maintenant décrire les actions relatives à l'intégration dans l'entreprise de la méthode AC dont la conception a été décrite dans le chapitre consacré à notre première hypothèse.

4.4.2 INTEGRATION ET DIFFUSION DE LA METHODE AC DANS L'ORGANISATION



La seconde étape de notre protocole traite de la phase durant laquelle la méthode Accompagnement du Changement a été diffusée dans l'entreprise au travers de formations, d'actions de coaching et de réunion d'information. Suite à l'intégration de l'équipe DDP/AC et à la conception de la méthode Accompagnement du Changement, une stratégie de diffusion simple a été mise en œuvre afin d'assurer un accompagnement des populations impactées par les projets. Deux volets sont à distinguer dans cette stratégie ; le premier, pour les projets D, s'est basée essentiellement sur de l'accompagnement individuel des chefs de projets, étant donné le nombre limité de projets D, et les grandes variations de disponibilité et d'expertise de cette population. Le second volet concerne les projets I et s'est basé sur des formations, étant donné les fortes similitudes de méthodologie utilisée et de caractéristiques pour ce type de projets.

Nous allons maintenant décrire pour chaque type de projet le déroulement de la diffusion de la méthode Accompagnement du Changement.

4.4.2.1 DIFFUSION DE LA METHODE ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT PROJETS I

Les projets I et plus globalement la méthode Lean-Sigma ont été introduit dans l'entreprise en 2007. Cette méthode étant basée sur un formalisme strict, et sur des outils d'analyses informatiques, chaque futur chef de projet I (black belts et green belts) doit recevoir une formation de deux à quatre semaines au début de son premier projet. Au démarrage de notre étude, environ 45 chefs de projets I avaient été formés, avec un objectif à terme de 400. L'objectif fixé pour l'équipe DDP/AC étant de former à la méthode AC 100% de ces chefs de projets, il a été décidé d'ajouter une journée dédiée à l'accompagnement du changement au cursus de formation des futurs chefs de projets, et d'organiser des sessions à destination des chefs de projets ayant déjà terminé leur cursus. Cette formation, portant sur une méthode créée spécifiquement pour Turbomeca par les membres de l'équipe DDP/AC, a dû également être conçue.

La stratégie de diffusion de la méthode Accompagnement du Changement devant permettre une évolution de sa qualité et de ses modes de diffusion, nous avons décidé de nous inspirer de la démarche issue de la roue de Deming, avec une structuration de la diffusion basée en quatre étapes (Dupagne, 2009) :

1. Plan : Programmer, préparer une méthode pour résoudre un problème ou améliorer une procédure.
2. Do : Faire, agir suivant le plan que l'on vient de préparer à l'étape précédente.
3. Check : Vérifier, valider l'effet de la solution mise en œuvre.
4. Act : Intégrer la solution si elle a été validée par l'étape précédente.

4.4.2.1.1 PREPARATION DU DEPLOIEMENT DE LA METHODE ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT PROJETS I : CONCEPTION DE LA FORMATION

L'objectif défini pour cette formation était d'arriver, en une journée, à faire ressentir aux futurs chefs de projets les enjeux de l'accompagnement des populations impactées par leurs projets. Dans cette formation sont traités les risques si cet accompagnement est mal ou n'est pas réalisé, et les solutions à y apporter grâce à la méthode Accompagnement du Changement. Pour cela, deux thèmes

principaux ont été identifiés pour la journée de formation : l'un, théorique, était orienté sur les généralités du changement individuel, et la prise de conscience des difficultés inhérentes au changement, et le second, très opérationnel, visait à présenter la méthode Accompagnement du Changement, les outils à disposition, la répartition des tâches et les supports documentaires à disposition. Un enjeu important lors de la conception de la formation a été la limitation des phases de cours magistral, où le formateur présente et parle à partir d'une présentation de type power point, pour favoriser les échanges entre participants, les ateliers, et l'utilisation concrète des outils de la méthode. Lors de cette phase de conception de la formation, et étant donné que l'exercice était nouveau pour les membres de l'équipe, il nous a semblé primordial d'intégrer à la journée une phase où les personnes formées pouvaient donner leur avis sur la formation, afin de la faire évoluer et de l'améliorer.

La première demi-journée de formation regroupait donc quatre ateliers, deux phases de cours théorique, et une présentation des différents outils et documents de la méthode. L'après midi consistait en un atelier de deux heures et demie, durant laquelle les futurs chefs de projets réaliseraient les analyses préliminaires relatives à leurs projets, et échangeraient en binôme et en groupe autour de l'accompagnement de leurs projets. Les différentes séquences se répartissaient comme suivant :

Introduction de la journée	Raison d'être de la formation
	Objectifs de la formation
	Les acquis en fin de journée
	Déroulement de la journée
Atelier 1 : fiche d'évaluation individuelle (répété en fin de journée pour évaluer l'évolution de la perception des participants)	Analyse de la perception des participants avec un outil de la méthode AC : l'analyse de perception
Atelier 2 : demi-groupes avec paper-boards	Débats et listing des difficultés rencontrés lors de changements vécus en tant que population impactée ou participant à un projet
Atelier 3 : débat structuré autour d'un atelier	Le rôle des différents acteurs intervenants dans l'accompagnement du changement
Phase théorique 1	Le changement : dangers et opportunités perçues
	L'évolution du comportement humain face au changement (courbe de Harrington)
	Les réactions typiques rencontrées face au changement
	Qu'est-ce que la stratégie d'accompagnement du changement
Pause	
Phase théorique 2	Les enjeux du changement : les résistances, la productivité individuelle, l'appropriation des solutions projet
	L'importance de l'appropriation de la solution du projet
	Comment améliorer l'appropriation ?
Présentation générale de la méthode AC	Une méthode spécifique pour les projets I
	Une méthode intégrée par rapport aux phases DMAIC
	Structure générale de la méthode
Atelier 4 : débat structuré autour d'un atelier	Comment positionner les différents outils de l'accompagnement du changement par rapport aux phases DMAIC des projets I ?
Repas	
Atelier 5 : Support papier reprenant la structure du PCC pour la première phase d'un projet I	Réaliser les analyses préliminaires pour son propre projet, partager avec son binôme les résultats, ébaucher une stratégie d'accompagnement, débat et échanges
pause	
Evaluation de la journée et bilan	Répétition de l'atelier 1, comparaison des résultats de perception de l'AC du matin et du soir, tour de table, fiches d'évaluation de la journée

Tableau 20 : déroulement de la journée de formation à la méthode AC projets I

Un support de présentation power-point a ensuite été réalisé, ainsi que les supports papier servant à l'animation des ateliers 1,3 et 4. Une présentation à l'équipe DDP a ensuite été réalisée afin de collecter un avis extérieur sur le fond et la forme de la formation. Une fois les remarques émises intégrées, nous nous sommes rapprochés du responsable du déploiement de la démarche Lean-Sigma, afin de traiter les aspects de logistique de formation. En effet, la journée dédiée à la méthode Accompagnement du Changement s'intègre dans une des deux semaines (pour un total de neuf jours) durant lesquelles les chefs de projets sont formés. Ces deux semaines étant généralement séparées par une période de trois semaines durant laquelle les chefs de projets I lancent leur projet, il nous a semblé souhaitable de positionner la formation AC dans la première semaine, afin d'initier

un plan de conduite du changement dès les phases amont des projets. Pour des raisons de logistique, la formation a donc été positionnée le dernier jour de la première semaine de formation.

Dans cette étape, le déploiement et les moyens à mettre en œuvre pour ce déploiement ont été définis. Nous allons maintenant décrire l'avancement des formations et les résultats obtenus au travers des évaluations réalisées dans cette journée.

4.4.2.1.2 DEPLOIEMENT DE LA METHODE AC PROJETS I : REALISATION DES FORMATIONS ET AMELIORATION PAR L'EXPERIENCE

La phase suivante de notre protocole a consisté en la formation des chefs de projets I à la méthode AC. Entre le lancement des formations en septembre 2009 et juin 2011, 210 personnes ont été formées, soit 100% des chefs de projets I en activité dans l'entreprise. Sur cette période, de nombreuses améliorations minimales ont été apportées à la formation, principalement au niveau du support utilisé et de la structure globale de la journée : agencement des phases, durée et nombre de pauses etc. Ces évolutions découlaient de remarques émises directement par les personnes formées, ou du partage entre les deux membres de l'équipe AC se relayant pour assurer ces formations.

Lors de chaque séance de formation, la première étape de la journée était la réalisation d'une enquête anonyme auprès des participants afin de les interroger sur leur perception vis-à-vis de l'accompagnement du changement. L'objectif de cette action était double : d'une part, évaluer « à chaud » et de manière objective l'impact de la formation sur la perception des futurs chefs de projets. D'autre part leur faire utiliser un des outils composant la méthode AC (appelé analyse de perception) afin de montrer sa simplicité d'utilisation et l'aspect visuel des données analysées. Une fiche réponse leur était distribuée, comportant quatre champs à remplir : notoriété, attractivité, légitimité, et accessibilité. La consigne était ensuite donnée par projection du support de présentation, et expliquée à l'oral si nécessaire : « quelle est votre perception sur l'accompagnement du changement ? ». Pour chaque champ, une note de 1 à 4 devait être donnée, par rapport à une échelle intégrée à la fiche réponse (1 correspondant au minimum et 4 au maximum). Cette légende se compose de propositions permettant de clarifier l'intitulé des champs. Notoriété correspond à ce que la personne interrogée connaît du sujet, attractivité correspond à son envie de s'impliquer dans le changement, à sa perception sur le bien fondé du changement, et accessibilité à son sentiment sur sa capacité à réaliser ce qui est attendu d'elle. Les fiches étaient ensuite relevées par le formateur, puis enregistrées dans le modèle de tableur informatique constituant l'outil « analyse de perception » : ce document informatique n'est qu'un modèle vide dans lequel il suffit d'enregistrer les réponses des personnes interviewées pour obtenir les valeurs moyennes et minimales, et une représentation graphique de ces données.

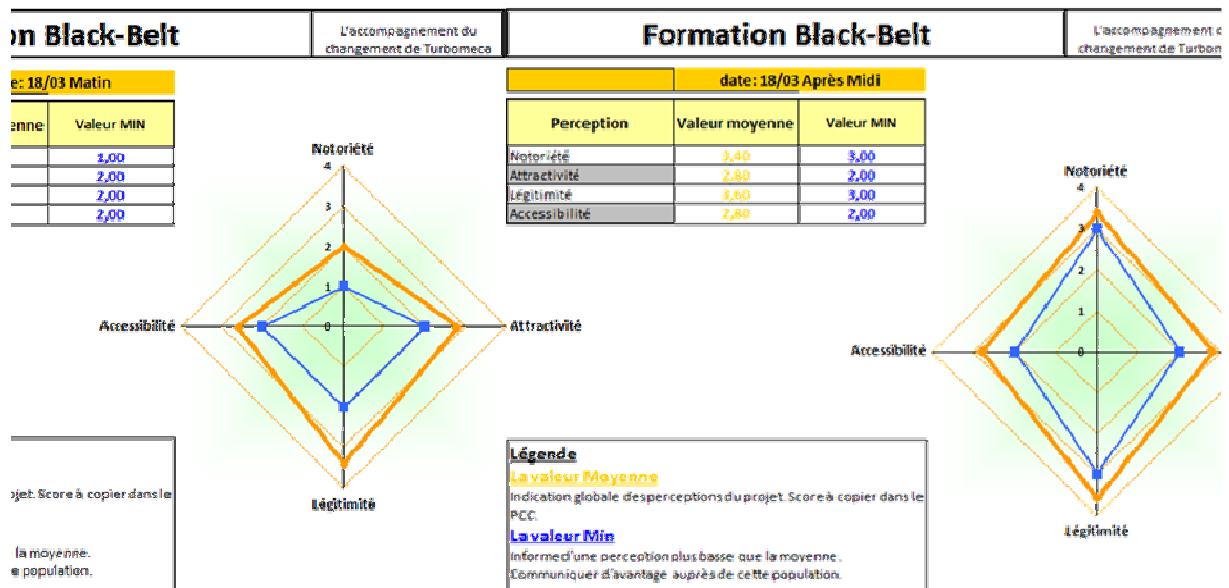


Figure 58 : Exemple de résultats de perception de chefs de projets I sur l'accompagnement du changement, avant et après la journée de formation

Dans la figure 58, nous constatons une amélioration des scores moyens et minimum pour trois des quatre thèmes sur lesquels les participants à la formation ont été interrogés. La notoriété relative à l'accompagnement du changement présente la plus grande augmentation tant au niveau de la moyenne des réponses que de la réponse minimale. Ces tendances se retrouvent systématiquement dans les autres enquêtes menées lors des formations, et révèlent un apprentissage durant cette journée. A ce stade, nous ne pouvons cependant pas affirmer que cet apprentissage soit durable, et entraîne une utilisation effective et efficace de la démarche au sein des projets.

Nous avons vu les moyens mis en œuvre pour diffuser au sein de l'entreprise la méthode Accompagnement du Changement. Lorsque nous analysons la phase de déploiement de cette méthode sous l'angle de la capacité organisationnelle à changer, nous constatons que la dimension qui sera améliorée est la dimension actionnante. En effet, dans cette phase une méthode structurant le leadership organisationnel est diffusée, incitant les chefs de projet à légitimer leur action et à donner de la visibilité par une communication structurée, et préconisant un dialogue entre les différents types d'acteurs du projet (le sponsor et les populations impactées). La diffusion de la méthode AC au travers de formations permet donc une amélioration de la capacité organisationnelle à changer au niveau de sa dimension actionnante.

Dans cette phase, le déploiement a été effectué suivant le plan initialement défini. Afin d'observer les effets à moyen et long termes de la formation sur les pratiques des chefs de projets, nous avons dans la phase suivante réalisé un bilan par le biais d'une enquête électronique.

4.4.2.1.3 BILAN INTERMEDIAIRE DU DEPLOIEMENT

Le protocole mis en œuvre pour l'obtention des résultats discutés ici est présenté dans le chapitre 4.3.4.1

En janvier 2011, 200 chefs de projets I avaient été formés à la méthode Lean-Sigma incluant la journée Accompagnement du Changement, pour 400 prévus à terme. Une enquête de retour d'expérience orientée sur l'accompagnement du changement a donc été menée pour connaître leur opinion sur l'utilité perçue de la méthode Accompagnement du Changement, son utilisation effective, et également sur l'aide qu'a représenté la journée de formation.

Comme discuté dans la section 4.3.4.1, les résultats sur l'utilité perçue et l'utilisation effective de la démarche confirment l'intérêt de la démarche du point de vue des chefs de projets, ainsi qu'une application de la démarche généralisée ; combiné à une absence d'opinion négatives exprimées à propos de l'utilité de la méthode, et un taux de non-utilisation de 9%, nous pouvons affirmer être face à une pratique consensuelle, en ce qu'elle rassemble la quasi-intégralité des chefs de projets I actuellement en activité dans l'entreprise.

A la question portant sur l'aide que représente la journée de formation à la méthode Accompagnement du Changement dans la prise en compte du facteur humain dans la gestion du projet, les réponses étaient moins unanimes (figure 59) ; bien que 55% considèrent positivement cette journée, 37% trouvent que cette journée les a « peu aidé », et 8% « pas du tout [aidé]».

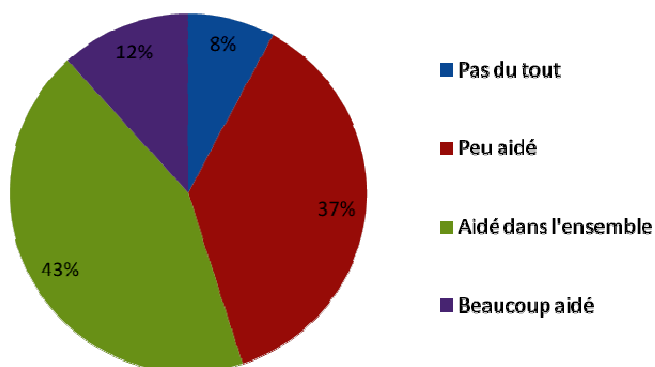


Figure 59 : résultats de la question « dans quelle mesure la journée formation Accompagnement du changement vous aide à prendre en compte la dimension humaine dans la gestion de vos projet ? »

Ce résultat confirme d'une part que la méthode proposée répond dans l'ensemble aux besoins des chefs de projets ; d'autre part, une marge de progression a été identifiée ici pour améliorer la journée de formation. A ce stade, nous avons rencontrés le responsable du déploiement de la méthode Lean-Sigma pour identifier quels points améliorer dans la journée de formation. Etant en contact permanent avec les chefs de projets I, membre de l'équipe DDP et ayant une bonne connaissance de la méthode Accompagnement du Changement et de la formation, il nous indiqua plusieurs point revenant dans les commentaires des chefs de projets. Le principal portait sur le ressenti fort d'une journée « ajoutée », d'une « pièce rapportée » à la formation Lean-Sigma. En effet, sur les 10 jours de formation reçus, seule la journée Accompagnement du Changement est animée par un autre formateur et dispose d'une présentation et de documents spécifiques. Ces

remarques ont donc été prises en compte lors de la création d'une version améliorée de la journée de formation.

Dans cette phase, les effets du déploiement de la méthode ont été évalués positivement. Cependant, des améliorations se sont révélées nécessaires pour atteindre un niveau de maturité suffisant pour être jugé pérenne.

4.4.2.1.4 EVOLUTION ET STANDARDISATION DE LA METHODE ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT PROJETS I AU NIVEAU DE TURBOMECA ET DU GROUPE SAFRAN

La journée de formation ayant satisfait la majorité des personnes y ayant assisté, les modifications n'ont pas porté sur sa structure ou son contenu, mais plutôt sur sa forme. La seule modification structurelle a consisté au remplacement des « règles du jeu » d'un des ateliers, afin de le rendre plus interactif et plus dynamique. La forme a été modifiée sur deux aspects principaux : le support de présentation d'une part (qui est également distribué au format papier pour être conservé par les chefs de projet), a été remplacé par celui utilisé pour les autres jours de la formation (figure 60).

KIT AC

► **Il comprend:**

- la méthode de conduite de changement Lean sigma
- Les outils
- Les templates
- Les modes d'utilisation

► **Le tout regroupé dans Géode**

Numéro	Nom
ENR1382_EN	Pre-project sheet
ENR1381_EN	Lean Six Sigma Project template
ENR1389	Plan de conduite du Changement projet I
ENR1388	Pilotage plan de progres Processus
ENR1387	OMOC
ENR1386	Modèle revue de jalons des projets I
ENR1385	Formats Standards pour VSM
ENR1384	Etoile des causes de rejet adhésion
ENR1383	Etoile de perception individuelle
ENR1382	Fiche avant projet
ENR1381	Trame Projet Lean Six Sigma FR
ENR1380	Rapport tutorat NOM prénom

SAFRAN
AEROSPACE DEFENCE SECURITY

Figure 60 : document de présentation pour la journée de formation à l'AC, modifié au format de la présentation des autres journées de formation au Lean-Sigma

D'autre part, en collaboration avec le concepteur de la formation Lean-Sigma, un exemple « fil rouge » a été conçu, afin de créer un projet fictif sur lequel les ateliers pourraient porter, et qui puisse servir d'exemple tout au long de la formation (figure 61). Ce projet « fil rouge » s'est ensuite vu appliquer la méthode Accompagnement du Changement, avec la création d'un plan de conduite du changement fictif et cohérent avec les informations incluses dans les exemples données dans les

jours de formation précédents la journée Accompagnement du Changement. Ce plan de conduite du changement et les outils d'analyses remplis sont ensuite venus remplacer dans le support de formation les exemples fictifs donnés auparavant. Ces deux actions ont permis d'introduire un contenu et des éléments visuels plus homogènes entre la partie méthode projet et la partie accompagnement du changement de la formation.

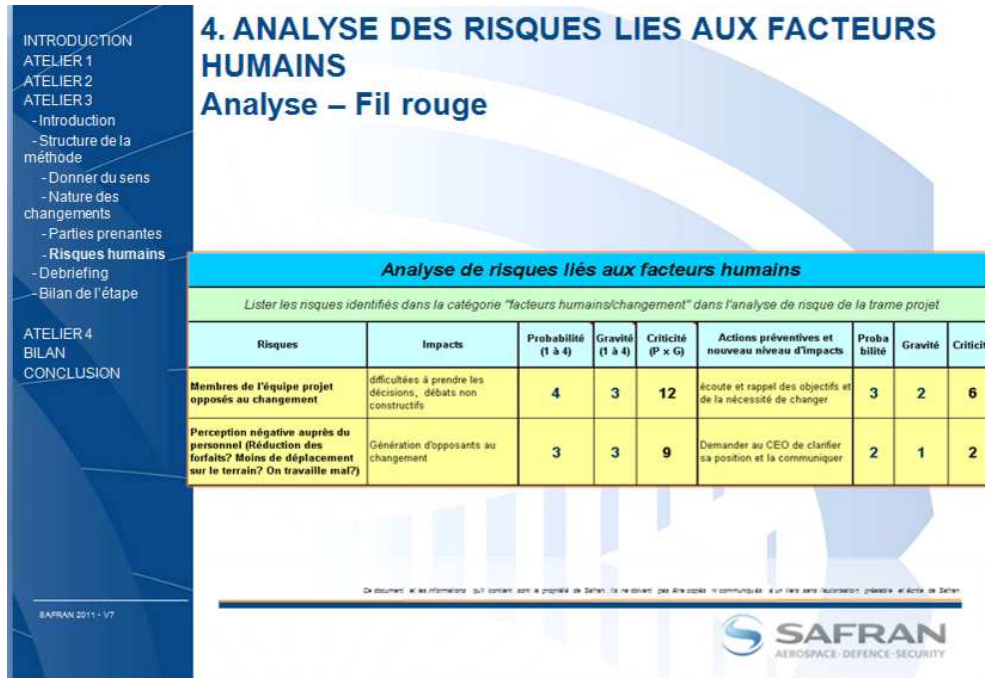


Figure 61 : extrait de la présentation pour la formation AC ; exemple de cas d'étude « fil rouge »

A ce stade du développement de la démarche d'accompagnement du changement pour les projets I, la méthode, les documents relatifs à la formation ainsi que les résultats des bilans effectués ont semblé assez matures à l'équipe DDP/AC et à son directeur pour établir la méthode AC comme un standard pour Turbomeca. Les documents ont donc été enregistrés dans le référentiel documentaire informatique de Turbomeca. Simultanément, un des membres de l'équipe DDP/AC a pris contact avec le département chargé des démarches de progrès au niveau du groupe SAFRAN pour les informer de la démarche créée, et en effectuer une présentation auprès du responsable de l'accompagnement du changement groupe. Suite à cette rencontre, une version réadaptée de la méthode Accompagnement du Changement de Turbomeca a été définie comme standard au niveau du groupe SAFRAN, et la journée de formation intégrée à toutes les formations Lean-Sigma réalisées dans les entreprises du groupe.

Dans cette phase, la solution de formation et la méthode diffusée ont été intégrés au sein de la structure mais également dans le groupe auquel appartient cette structure. Dans cette partie, nous avons vu en quoi la diffusion de la méthode Accompagnement du Changement projet I permettait une amélioration de la capacité organisationnelle à changer, et ce suivant les dimensions contextuelles, actionnantes, et structurantes. Nous allons maintenant décrire le protocole ayant soutenu le déploiement de la méthode pour les projets de type D.

4.4.2.2 DIFFUSION DE LA METHODE ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT PROJETS D

Deux différences entre projets D et projets I ont motivé l'emploi d'une seconde stratégie de diffusion de la méthode : leur moindre nombre et l'hétérogénéité du contexte et du niveau de compétence des chefs de projet. Alors que les projets I sont initiés à la fin de la formation du chef de projet, les projets D sont lancés par un sponsor, puis un chef de projet est nommé. De plus, les projets D sont les projets les plus classiques pour l'entreprise, contrairement aux projets Lean-Sigma qui représentent une nouvelle catégorie de projets au moment de l'intégration de la méthode Accompagnement du Changement. Lors du déploiement de la méthode Accompagnement du Changement, plusieurs projets D étaient déjà avancés ou dans leurs phases finales. La stratégie de déploiement devait donc permettre de prendre en compte ces différences de niveau entre les expériences des chefs de projets, les différences d'avancement entre les projets, ainsi que les contraintes inhérentes aux plannings de ces projets en terme de disponibilité des équipes. La solution retenue se focalisait donc sur un tutorat des chefs de projets, avec une implication des membres de l'équipe DDP/AC supérieure par rapport aux projets I. La stratégie de diffusion de la méthode comportait quatre phases principales :

1. La création d'un outil de détection et de suivi des projets en cours dans l'entreprise
2. La réalisation des analyses préliminaires avec les chefs de projets
3. La présentation de la méthode AC aux chefs de projet à partir de plan de conduite du changement types, et définition du plan de conduite du changement projet
4. Suivi mensuel et soutien ponctuel si besoin.

4.4.2.2.1 CREATION D'UN OUTIL DE SUIVI DE L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT DES PROJETS D : LE TABLEAU DE BORD ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

Le problème initial rencontré lors du démarrage de la diffusion de la méthode AC pour les projets D a été l'identification des projets en cours dans l'entreprise. Aucun référentiel n'existant à la connaissance de l'équipe DDP/AC à ce moment dans Turbomeca, il a été nécessaire de lister secteur par secteur les projets en cours. A ce stade du déploiement, l'équipe DDP/AC et son rôle n'étaient pas connus, et l'intégralité des projets détectés dans cette phase l'ont été par une démarche active de l'un ou l'autre de ses membres. Lors de ce recensement, 15 projets D ont été identifiés. Après 6 mois, une mise à jour des projets en cours a été effectuée et 23 projets ont été identifiés, dont 16 nouveaux. A ce stade, nous avons noté que le rythme était trop lent pour identifier les nouveaux projets, et l'idée d'un document de suivi (un Tableau de Bord AC) a émergé. Mis à jour mensuellement, ce document représenterait une aide pour organiser l'activité de l'équipe DDP/AC en indiquant si les chefs de projet avaient été formés à la méthode, et si les analyses préliminaires avaient été réalisées. Un tableur informatique a donc été réalisé permettant d'enregistrer chaque mois les nouveaux projets éventuellement lancés, les projets terminés, ainsi que les informations relatives à l'état de l'accompagnement du changement de chaque projet. Le tableau ci-dessous présente l'évolution du nombre de projets pris en compte par l'équipe DDP/AC, à partir de l'analyse des archives du tableau de bord AC.

Date	Nombre de projets en cours	Nombre de projets terminés
T0	15	0
T+6 mois	23	8
T+7 mois	24	9
T+8 mois	25	9
T+9 mois	25	10
T+10 mois	29	17
T+11 mois	37	17
T+12 mois	35	19

Tableau 21 : évolution du nombre de projets suivis par la DDP/AC

Ce tableau nous montre que le nombre de projets détectés et donc suivi par la DDP/AC a augmenté graduellement suite à la mise en place du tableau de bord Accompagnement du Changement.

4.4.2.2 REALISATION DES ANALYSES PRELIMINAIRES AVEC LES CHEFS DE PROJETS

La détection d'un projet est passée dans cette phase par un réseau de personnels en lien avec la DDP et membres des différents départements de l'entreprise : rattachés au Département des Ressources Humaines ou responsable du progrès permanent de leur secteur, ces personnes ont été sollicitées pour lister les projets. Leur implication variait cependant, d'une participation à l'équipe projet à une simple connaissance de l'existence du projet. L'étape suivante de l'action de l'équipe DDP/AC a donc été de prendre contact avec les chefs de projets afin de réaliser les analyses préliminaires à l'élaboration du plan de conduite du changement, la Check-list Change (Cf. chapitre 4.3.3.1, figure 41). Pour chaque projet identifié, une réunion était planifiée avec le chef de projet, accompagné si possible du responsable Ressources Humaines du secteur qui avait lancé le projet.

Cette réunion représente le premier contact avec la méthode AC pour le chef de projet. L'enjeu est donc ici de leur faire prendre conscience d'une part du changement que va générer leur projet, et d'autre part du volume de personnes qui seront à terme impactées par ce changement. Contrairement à un projet I ou la solution qui sera déployée au final n'est connue que dans l'avant dernière phase, les projets D relèvent plus souvent du développement et de la mise en service d'une solution qui est connue, et qui a été choisie après analyse dans l'avant projet. Il est donc possible dès le début du projet (voire les dernières phases de l'avant projet) de connaître le type de changement généré et les personnels touchés par cette solution. L'approche employée est ici très concrète : par une analyse factuelle du projet dont le chef de projet est responsable, l'ensemble de ce qu'il sera nécessaire de gérer apparaît, aussi bien en termes de besoin de formation que de communication ou d'accompagnement.

Lors de cette réunion, la première étape est l'identification des personnels touchés par le changement généré par le projet. Le responsable RH de terrain est ici souvent sollicité, car en possession des listes exhaustives des personnels, métiers, et responsabilités hiérarchiques. Notons ici que la taille importante de l'entreprise et la complexité de sa structure (responsabilités hiérarchiques

et fonctionnelles, entités multiples etc.) entraîne parfois une méconnaissance du nombre exact de personnes dans un service, ou des métiers à l'œuvre dans un secteur. Dans cette phase sont donc listés tous les groupes métiers directement touchés par le changement, mais également toutes les structures hiérarchiques (services, départements, sites, clients etc.) collaborant avec ces groupes, ou indirectement concernés par le changement.

Une fois la liste établie, une description du changement par population est réalisée par le chef de projet, et éventuellement complétée par le responsable RH du secteur. À ce niveau, les remarques émises sont collectées telles qu'elles. Une analyse d'impact est ensuite réalisée (toujours par population) sur le principe d'une analyse d'impact (Cf. chapitre 4.3.3.1, figure 41). Pour les quatre catégories d'impacts prédéfinies (outil, métier, organisation, culture) une note comprise entre 0 et 4 est attribuée, 0 correspondant à aucun impact, et 4 à un impact extrêmement important (changement de métier, suppression du service d'appartenance etc.).

Une règle est ensuite exposée au chef de projet : si pour une population une des quatre catégories d'impact a une note supérieure ou égale à 3 (impact élevé), un Plan de Conduite du Changement (PCC) doit être lancé pour définir l'accompagnement de cette population. Cette règle, arbitraire, a été fixée en accord avec le directeur des démarches de progrès afin de contraindre les chefs de projet à structurer l'accompagnement du changement de leur projet suivant la méthode AC projet D.

La réalisation de cette analyse pour chaque population permet d'évaluer le besoin en accompagnement du changement global du projet. Cette analyse est donc un jalon important pour le projet, en plus d'être le premier palier de la diffusion de la méthode Accompagnement du Changement pour un chef de projet D donné. Un indicateur dans le tableau de bord Accompagnement du Changement nous a permis d'évaluer le pourcentage de projet pour lesquels la check-list change a été réalisée. Le tableau ci-dessous présente l'évolution de ce pourcentage au fil du temps.

Date	Nombre de projets en cours/terminés	Nombre de check-lists réalisées	Pourcentage de projets avec check-list
T0	15/0	5	33%
T+6 mois	23/8	20	87%
T+7 mois	24/9	20	83%
T+8 mois	25/9	20	80%
T+9 mois	25/10	20	80%
T+10 mois	29/17	17	58%
T+11 mois	37/17	27	72%
T+12 mois	35/19	26	74%

Tableau 22 : évolution du pourcentage de projets en cours avec check-lists change réalisées

Les résultats présentés en tableau 22 montrent (à l'exception de T+10 mois, où 11 nouveaux projets ont été lancés) que la démarche employée pour assurer le déploiement de la méthode

Accompagnement du Changement et pour évaluer les besoins en accompagnement du changement permet de traiter la grande majorité des projets lancés par l'entreprise. Notons ici que certains chefs de projets ne coopèrent pas, et ne souhaitent pas recevoir d'aide extérieure à l'équipe projet. La position choisie ici ne consiste pas à les contraindre à réaliser les analyses, hormis dans des cas spécifiques ou un risque important en terme d'accompagnement du changement est pressenti par l'équipe DDP/AC ou par les responsable RH des secteurs en charge du projet. Dans ces rares cas, une intervention au niveau du responsable hiérarchique du chef de projet ou du sponsor projet peut être envisagée, afin de lui présenter les risques pressentis et les solutions pouvant être apportées. La responsabilité finale de convaincre ou pas le chef de projet de coopérer avec la DDP/AC lui revient cependant.

4.4.2.2.3 PRESENTATION DE LA METHODE ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT AUX CHEFS DE PROJETS A PARTIR DE PLAN DE CONDUITE DU CHANGEMENT TYPE, ET DEFINITION DU PLAN DE CONDUITE DU CHANGEMENT PROJET

Dans la continuité de la réunion portant sur la check-list change, ou lors d'une réunion la suivant, est réalisée la présentation d'un plan de conduite du changement type, en fonction du type de projet. En effet, deux grands types de projets D ont été identifiés par l'équipe DDP/AC : l'un portant majoritairement sur l'organisation (hiérarchique, fonctionnelle, voire l'implantation des ateliers et bureaux), et un autre orienté sur les outils informatiques. Ces catégories, non exhaustives, susceptibles d'évoluer ou d'être complétées dans le temps, ont permis de construire des plans de conduite du changement types, regroupant l'intégralité des actions nécessaires suivant la méthode Accompagnement du Changement projet D et des bonnes pratiques observés dans les projets de l'entreprise. En fonction du type de projet l'un ou l'autre des PCC types est donc présenté aux chefs de projet. Ce faisant, l'intégralité des actions pouvant résulter de l'application de la méthode Accompagnement du Changement est passée en revue, explicité si-besoin, et transmis au chef de projet.

Suite à cette présentation, ce PCC type est adapté au projet par l'ajout ou suppression d'actions spécifiques au contexte du projet, par la planification des dates et des responsables des différentes actions à mener, et le passage en revue des actions déjà réalisées (certaines actions assez générales sont bien souvent réalisées dès les phases d'avant projet, sans forcément les associer à de l'accompagnement du changement). A ce niveau, le plan de conduite du changement est défini dans sa structure, et la responsabilité de le mener à bien et de faire appliquer les actions qu'il prévoit revient au chef de projet.

Le tableau de bord Accompagnement du Changement nous permet d'observer l'évolution du pourcentage de PCC lancés par rapport aux besoins identifiés lors des check-lists change (tableau 23).

Date	Nombre de projets en cours/terminés	Pourcentage de projets avec check-list	Pourcentage de PCC/besoins identifiés dans les Check-lists
T0	15/0	33%	40%
T+6 mois	23/8	87%	72%
T+7 mois	24/9	83%	72%
T+8 mois	25/9	80%	82%
T+9 mois	25/10	80%	77%
T+10 mois	29/17	58%	93%
T+11 mois	37/17	72%	95%
T+12 mois	35/19	74%	84%

Tableau 23 : évolution du pourcentage de PCC lancés par rapport aux besoins identifiés

Ces résultats sont à pondérer suivant la proportion de check-list réalisés. En effet, ils reflètent la réponse donnée aux besoins détectés au travers de ces check-lists, et certains projets n’avaient pas encore réalisé leur check-list. Cependant, hormis pour T+10 mois, la moitié au minimum des besoins en PCC ont pu être assurés. Nous voyons ici que la deuxième étape du déploiement de la méthode AC au niveau des chefs de projets a permis d’un mois sur l’autre de maintenir un taux élevé de chefs de projet formés à la méthode Accompagnement du Changement projet D.

4.4.2.2.4 SUIVI MENSUEL ET SOUTIEN PONCTUEL SI BESOIN.

La dernière étape de déploiement de la méthode Accompagnement du Changement projet D a consisté dans un accompagnement individualisé de chaque chef de projet. L’ensemble des projets répertoriés dans le tableau de bord Accompagnement du Changement s’est vu associé un tuteur DDP/AC, afin de réaliser ce suivi et cet accompagnement. Tous les mois, un contact était pris par téléphone ou email avec les chefs de projet, suivi au besoin d’une réunion, afin de faire un bilan du mois passé sur les problématiques relatives à l’accompagnement des populations impactées par le projet. Était abordé lors de ces points, l’avancement des actions prévues, le contexte actuel du projet, et l’adéquation des actions planifiées initialement par rapport au contexte actuel.

En cas de problème évoqué lors de ces réunions, ou sur sollicitation du chef de projet, une séance de recherche de solution était engagée, permettant généralement d’identifier le type d’action à mener pour résoudre le problème. En cas de problème grave (dont les solutions potentielles relèvent de décisions dépassant le cadre des attributions du chef de projet ou du membre de l’équipe DDP/AC), le directeur des démarches de progrès était consulté. Ce soutien du directeur DDP constituait un dernier recours important, car permettant d’intervenir et de passer des messages au plus haut niveau hiérarchique de l’entreprise. En effet, certains projets concrétisent des décisions stratégiques devant être expliquées par le directoire de l’entreprise, et dont le chef de projet ne peut pas assurer la légitimité seul. Certaines situations émergent également lors de projet mettant à jour des failles dans l’organisation ne relevant pas de l’action du projet ou du chef de projet. Dans ces cas, il est nécessaire pour que le projet puisse se réaliser d’intervenir dans le département ou le service concerné, à un niveau hiérarchique parfois supérieur à celui du chef de projet. Le support du

directeur DDP est dans ce cas une solution plus rapide, efficace et confortable que les recours qui s’offrent au chef de projet.

Ces points de suivi à minima mensuel permettent d’identifier les projets qui connaissent des difficultés et qui nécessitent un investissement de l’équipe DDP/AC supérieur aux projets ne rencontrant pas de difficultés. Un indicateur visuel de suivi permettant de faire apparaître simplement l’état de l’accompagnement du changement de chaque projet a été ajouté au tableau de bord AC (figure 62).

Zone dédiée au suivi mensuel

re mise à jour : 18 novembre 2010		CONFIDENTIEL											ETAT DES FLASH	
Projet	Statut	Chef de Projet	Besoin formation projet	Resp. Sous-Projet	Resp. AC	RHOP/Acteurs RH	Tuteur DDP	Prise en compte volet RS	Check list AC [1: oui / 2: no]	Projet à risque AC [1: oui / 2: no]	PCC [1: oui / 2: no]	SEPT.	OCT.	
	CG		OUI					OUI				NA	NA	
	CG		NA					OUI				3	3	
	Post-bascule		NON					OUI				1	1	
	CD		NA					OUI				NA	2	
	Pré-bascule		NON					OUI				1	1	
	CD		NA					OUI				1	1	

Figure 62 : extrait du Tableau de bord AC : zone dédiée au suivi mensuel des projets

Trois niveaux étaient possibles pour chaque projet : pas de problème particulier, situation problématique mais non bloquante, ou situation problématique et potentiellement bloquante pour le projet (risques sociaux forts, mauvaise gestion du projet etc.).

Sur les 7 mois pour lesquels le tableau de bord Accompagnement du Changement a été analysé, tous les projets ont vu leur statut mis à jour, signifiant que le contact avec le chef de projet ou à défaut avec une personne informée de l’état de l’accompagnement du changement ont tous été réalisés.

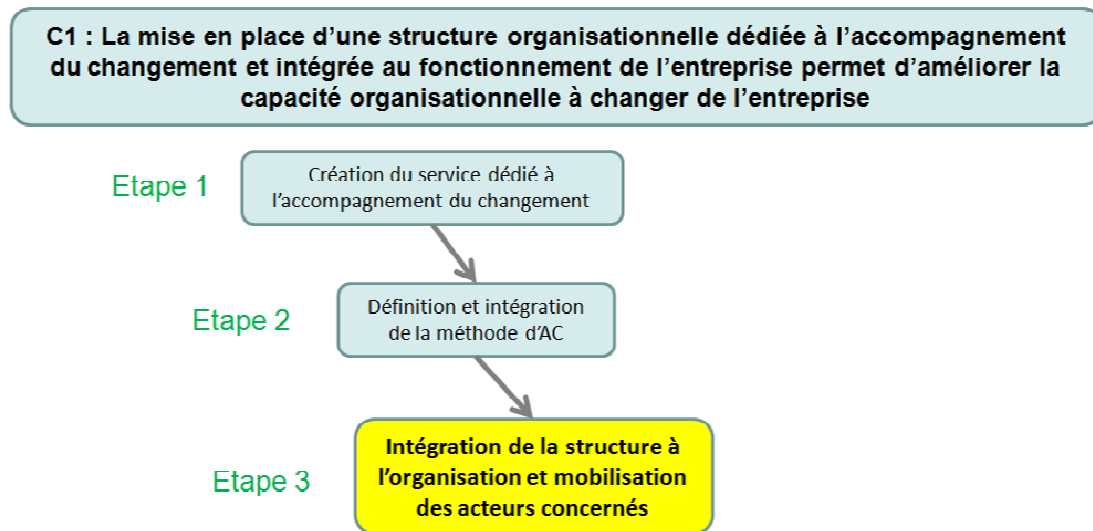
Dans cette partie, nous avons vu que la diffusion de la méthode Accompagnement du Changement projet D a permis d’améliorer la prise en compte de l’accompagnement du changement des projets de Turbomeca pour l’équipe DDP/AC, ainsi que de diffuser cette méthode auprès des chefs de projet, responsables de la gestion du changement généré par leur projet. De part les multiples contacts entre gestionnaires directs du changement et équipe chargée des méthodes AC, un échange permettant l’amélioration des méthodes existantes et la capitalisation des expériences projets s’est engagé.

Nous avons présenté des éléments démontrant une structuration de l’activité, et l’amorce d’un processus d’amélioration continue et de capitalisation des connaissances. Nos résultats concernant la formation des chefs de projet découle également d’une transversalisation des connaissances et d’un partage des expériences. La dimension structurante de la capacité organisationnelle à changer

de l'entreprise se trouve ici amélioré. Ces éléments vont dans le sens d'une confirmation de notre conjecture.

Dans la partie suivante, nous allons décrire les moyens que nous avons mis en œuvre pour intégrer la DDP/AC aux structures avec lesquelles le partage d'information était nécessaire, et la manière par laquelle les acteurs concernés ont été mobilisés.

4.4.3 INTEGRATION DE LA STRUCTURE DEDIEE A L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT ET MOBILISATION DES ACTEURS CONCERNES



La dernière partie du protocole expérimental de notre conjecture porte sur la phase qui a conduit à « ouvrir » la DDP/AC au reste de l'organisation de Turbomeca. Dans les phases précédentes, cette nouvelle structure a développé une méthode qui constitue le cœur de ce qu'est l'accompagnement du changement pour les projets de Turbomeca. Cette méthode a ensuite été diffusée auprès des chefs de projets au travers de formation et de tutorat, et appliquée par eux. En parallèle d'une phase de vérification des performances de l'application cette méthode (suivie d'une phase d'amélioration des formations), un outil de gestion à destination de l'équipe DDP/AC a été développé, le tableau de bord Accompagnement du Changement. Ce document, en collectant les données relatives aux projets en cours de l'entreprise permet de faciliter la gestion de l'accompagnement du changement global réalisé par les différentes équipes projet, en identifiant les projets en difficulté. A ce niveau, et en faisant une analogie avec les phases d'un projet, la conception de l'activité de la DDP/AC et son fonctionnement interne est terminé. Cependant, une entreprise étant un système où les différentes entités collaborent, échangent, communiquent et s'adaptent les unes aux autres, le fonctionnement en vase clos de la DDP/AC n'était pas viable sur le long terme.

Les responsables RH opérationnels de proximité, systématiquement présents sur les projets, et responsables de la partie de gestion des compétences et des carrières des utilisateurs du projet, n'étaient pas obligatoirement formés à la méthode Accompagnement du Changement. Au fil des collaborations lors des analyses préliminaires, ces responsables RH se sont appropriés la méthode

Accompagnement du Changement et s'impliquaient très fortement dans l'accompagnement du changement de certains projet, alors que d'autres n'avaient jamais rencontré les membres de l'équipe DDP/AC.

L'accompagnement du changement dans les projets soulevait régulièrement des problématiques relatives à la gestion de l'emploi, des compétences et des carrières. Ces questions étaient adressées fréquemment à l'équipe DDP/AC par les chefs de projet, qui les renvoyaient vers le service DRH adéquat (GPEC, pour gestion prévisionnelle des emplois et compétences). D'autre part, certaines de ces problématiques pouvaient être prises en charge par les responsables RH de terrain et traités sans que l'équipe DDP/AC n'en sache rien, ce qui pouvait induire des travaux réalisés en double au niveau de la planification des formations.

Ces points relèvent selon nous d'une absence ou d'un manque d'organisation susceptible de faire circuler l'information entre les différentes entités de l'entreprise, principalement entre la DDP/AC et différents services de la direction des ressources humaines.

Nous allons dans cette partie décrire les moyens mis en œuvre pour pallier à ces manques.

4.4.3.1 FORMATION DES RESPONSABLES RH DE TERRAIN

La première étape a consisté dans la formation des responsables RH de terrain. En charge d'un grand département ou de plusieurs petits départements, les responsables RH de terrain de Turbomeca sont les interlocuteurs des employés en ce qui concerne leur emploi, leur carrière, les demandes de formation et l'expression d'éventuels problèmes psychosociaux.

Chaque projet lancé dans l'entreprise émanant d'un département en particulier, le RH op' de ce département est associé au projet en tant que référent RH. Il est en charge de l'évaluation des compétences actuelles, de l'évaluation des compétences requises dans l'avenir, et de la définition des fiches emploi-type (descriptif d'un métier) et des fiches de poste (fiche nominative décrivant le rôle d'un employé, basée sur une fiche emploi-type, et adaptée aux spécificités de son rôle). Dans ce sens, le responsable RH de terrain est en mesure d'identifier les écarts entre compétences actuelles et requises dans le futur, et donc d'évaluer les besoins de formation associés à un projet. Ils s'inscrivent donc naturellement dans le processus d'accompagnement du changement relatif à la formation et au tutorat.

D'autre part, le responsable RH de terrain d'un secteur est un interlocuteur important, dans le sens où il permet à un employé d'adresser des problématiques qu'il ne souhaite pas aborder avec son manager (problèmes personnels, problèmes avec son supérieur hiérarchique, souhait de changer de poste etc.). Dans le cadre de projets de changement, les populations impactées, rencontrent systématiquement ce responsable pour un entretien de carrière, durant lequel un bilan des souhaits et désidératas de chacun est dressé. Ils se placent donc en relai de communication, et disposent d'une vision précise du ressenti des utilisateurs vis-à-vis d'un projet.

Enfin, étant chargé d'un secteur, et partie prenante sur tous les projets émanant de ce secteur, ils possèdent une vision transverse sur la manière dont peut être touché une même population par plusieurs projets.

En accord avec le directeur DDP et un directeur RH, la décision a été prise de mettre en relation les responsables RH de terrain avec l'équipe DDP/AC dans le cadre de réunions d'information. Un support de présentation raccourci a été adapté de la formation à la méthode AC projet I, focalisant d'avantage sur le rôle des équipes RH et comportant moins de détails relatifs à l'utilisation des outils. Ce support, ainsi que les outils et documents principaux de la méthode sont ensuite transmis aux responsables RH opérationnels au format électronique pour laisser une trace de la journée et être utilisé au besoin lors de réunions avec des chefs de projet.

Le but recherché au travers de cette formation est de permettre aux RH op' d'avoir une meilleure vision du déroulement et des étapes de la méthode Accompagnement du Changement, ainsi que des informations pouvant leur être utile ; ce faisant, nous espérons une augmentation du niveau d'expertise des équipes RH sur la méthode Accompagnement du Changement, afin de favoriser la collaboration avec les chefs de projet. D'autre part, une meilleure connaissance de la démarche et des acteurs de l'équipe DDP/AC permettrait une meilleure remontée des informations relatives à l'accompagnement des individus dans le cadre des projets.

4.4.3.2 PARTAGE DES DONNEES RELATIVES A LA GESTION DES COMPETENCES ET DES CARRIERES

La seconde phase de l'intégration de la DDP/AC a consisté à structurer la circulation d'informations avec les responsables de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Carrières (GPEC) de Turbomeca. Ce travail, réalisé par une employée de la DRH principalement, implique également les trois chefs de services (niveau hiérarchique sous le directeur de département) des ressources humaines. Cette fonction consiste à gérer le capital global de compétences de l'entreprise, les métiers, ainsi que de proposer des évolutions de carrière pour les employés, au travers de formation, d'aide aux projets personnels, etc. Dans ce sens, la GPEC est un organe fréquemment consulté lors de changements impactant fortement les métiers de l'entreprise. Les responsables RH de terrain ont pour responsabilité les activités opérationnelles de gestion de carrière, alors que la GPEC définit les orientations stratégiques en termes de possibilités d'embauche, de création, de modification ou de suppression de métiers. C'est donc une fonction ayant accès à un niveau d'information élevé, traduisant les orientations stratégiques émanant de la direction générale et du directeur des ressources humaines en règles de gestion du personnel et du capital humain de l'entreprise.

L'employé responsable de la GPEC étant au contact direct d'informations stratégiques, il est en mesure d'évaluer la compatibilité des actions d'accompagnement des utilisateurs des projets sur les sujets relatifs à la formation, à l'évolution des métiers, ou aux changements de métiers. Cependant, l'information émanant des projets à destination des personnes en charge de la GPEC n'arrive pas de manière systématique ou structurée. De manière générale, un intermédiaire identifie un sujet relatif à une problématique de GPEC dans un projet et informe l'employé concerné. L'équipe DDP/AC,

confronté à des problématiques relevant de la GPEC ont eu à contacter à plusieurs reprises la responsable afin de la consulter ou de l'informer des décisions prises au niveau des projets. Le besoin d'entretenir un dialogue structuré et régulier entre les fonctions relatives à l'accompagnement du changement et la GPEC est donc apparu, avec pour but de passer en revue l'intégralité des projets D de l'entreprise, et donc d'augmenter les échanges susceptibles d'intéresser l'une ou l'autre des parties concernant ces projets. Pour répondre à ce besoin, un point de coordination mensuel entre les équipes DRH et DDP concernées a été mis en place.

4.4.3.3 PARTAGE DES DONNEES RELATIVES AUX ASPECTS SOCIAUX DES PROJETS

Le dernier service identifié pour améliorer l'intégration du service DDP/AC à l'organisation de Turbomeca est le service de la DRH dédié aux Relations Sociales. Ce service de deux personnes a pour but la gestion de la communication de l'entreprise vers ses instances représentatives du personnel, syndicats, comité d'entreprises, comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail. Responsables entre autre de la préparation des présentations réalisées dans le cadre de ces différents comités, le service relations sociales est donc systématiquement contacté par les équipes projets entraînant des changements jugés importants, afin de préparer les supports et le contenu des présentations.

Lors d'une journée de formation portant sur le dialogue social, il est apparu que les obligations des entreprises vis-à-vis des instances représentatives du personnel sont formulées de manière subjectives, sujettes à interprétations, et qu'il était relativement difficile de définir clairement dans quel cas un projet doit communiquer aux IRP, et dans quel cas ce n'est pas nécessaire (figure 63).

B- La Jurisprudence

... dès que l'objet du projet est assez déterminé...

- Un projet ou des orientations, même formulés en termes généraux, doivent être soumis au CE
 - ✓ Cassation Sociale, 12 novembre 1997
 - ✓ Cassation Sociale, 18 juin 2003

« Si la décision s'entend d'une manifestation de volonté d'un organe dirigeant qui oblige l'entreprise, il ne s'en déduit pas qu'elle implique nécessairement des mesures précises et concrètes; un projet ou des orientations, même formulés en termes généraux doivent être soumis à consultation du CE lorsque l'objet est assez déterminé pour que leur adoption ait une incidence sur l'organisation, la gestion et la marche de l'entreprise, peu important qu'ils ne soient pas accompagnés de mesures précises et concrètes d'application dès lors que la discussion ultérieure de ces mesures n'est pas de nature à remettre en cause dans son principe le projet ou les orientations adoptées »



C2J – Formation TURBOMECA
17 septembre 2010

42

Figure 63 : extrait de la présentation portant sur les obligations des entreprises en terme de dialogue social

Etant donné que l'accompagnement du changement dans le cadre des projets représente un moyen de limiter les impacts négatifs sur les individus concernés, un enjeu important lors des présentations aux IRP est de démontrer que les risques d'un changement ont été évalués, et qu'un plan d'action adéquat a été défini vers les employés pour répondre à ces risques. Un premier lien entre le dialogue social et l'accompagnement du changement se trouve ici selon nous.

Un second point nous ayant poussé à structurer la collaboration entre DDP/AC et l'équipe en charge des relations sociales, est la difficulté de garantir qu'un projet D présentant un risque social (et donc pour lequel les IRP souhaiteraient recevoir une information) s'engage dans le processus de dialogue social (suite d'information et d'information/consultation si besoin), au bon moment et d'une manière satisfaisante. En effet, les chefs de projet D ne recevant pas de formation particulière, un doute existe concernant leur niveau de sensibilité et de connaissance eu égard du dialogue social adéquat pour leur projet.

Afin d'évaluer le besoin de dialogue social pour chaque projet D de l'entreprise, et de s'assurer que ce dialogue est réalisé comme il se doit, un point de coordination DDP/DRH a été instauré.

4.4.3.4 MISE EN PLACE DE LA REUNION DE COORDINATION DDP/DRH

Le tableau de bord AC, lorsqu'il a été terminé, est apparu comme un moyen efficace de regrouper et de partager des informations à jour sur l'intégralité des projets D en cours dans l'entreprise. Le besoin de partager des informations relatives aux projets en cours nous a donc poussés à structurer cet échange au travers d'une réunion mensuelle regroupant les membres de l'équipe DDP/AC, le directeur de la DDP, les trois chefs de service de la DRH, ainsi que les responsables de la GPEC et des RS. Le but de cette réunion, appelée « *point de coordination DDP/DRH* », était d'échanger les informations obtenues sur les projets pour lesquels l'un ou l'autre des participants aurait détecté une difficulté, un problème, ou qui aurait été contacté par un chef de projet pour un sujet attrayant à l'accompagnement du changement. Au-delà du partage d'information, lorsqu'un problème soulevait un besoin d'information supplémentaire, voire un besoin d'intervention, un plan d'action était lancé et passé en revue lors de chaque réunion. Le document servant au passage en revue des projets était le tableau de bord AC, mis à jour dans la semaine précédent la réunion par les membres de l'équipe DDP/AC avec l'aide des différents chefs de projet. Le processus de déroulement type de la réunion est décrit dans la figure 64.

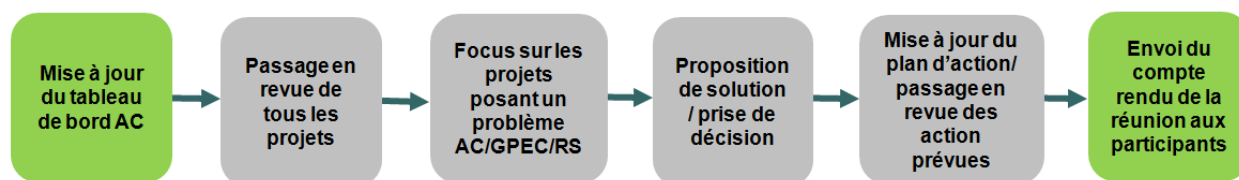


Figure 64 : processus de déroulement du point de coordination DDP/DRH

Ce point a été lancé en mars 2010, et à ce jour seulement deux réunions n'ont pas pu avoir lieu pour des raisons d'incompatibilité d'agenda des participants. Les plans d'action (Cf. figure 65), inscrit dans un onglet du tableau de bord AC témoignent de l'utilité de ces réunions, avec un total d'actions en cours oscillant entre 15 et 35 actions, réparties entre les différents participants de la réunion. Lors des 13 réunions tenues, 107 fichiers informatiques ont été présentés en séance ou produits en incluant les comptes rendus.

Décision Actio	Resp.	ACTION DDP/DRH CHANGE PROJET D	Ressource principale Equipe	Délai cibl	Phase 1 Plan. / CdC	Phase 2 Dévelop. Solutik	Phase 3 Mise en œuvr	Valid. Clôture
mars-10		Compléter la liste des projets DMAIC à risques/change hors projets D afin de les mettre sous contrôle "change" Quid de l'aspect multi projet (rôle des 100, point 15, ...), à adresser		sept-10	sept-10	oct-10	en cours	
mars-10		Compléter le kit de formation AC projet DMAIC avec un volet RS		juil.-10				oct-10
avr.-10		Former les resp AdC des projets D au change, besoins identifiés : - S Gayssot (fait) et C Larrieu (malade) : change DMAIC - H Mesdagh : université Sarfan		oct-10				nov-10
sept-10		Mettre sous contrôle l'appropriation (R=QxA) dans le cadre des projets D - Identifier les étapes / caractéristiques clés du processus "d'appropriation" - Evaluer leur impact sur le taux d'appropriation et donc du résultat du projet - Mettre sous contrôle ces caractéristiques Projet GB pour Lionel Lautier		mars-11	oct-10	déc-10	févr.-11	mars-11
sept-10		Mettre à jour les indicateurs BSC du processus en conformité avec la dernière version de la fiche processus "Fiche processus DDP-AC 2010 V3"		oct-10		oct-10		
				NA	en retard OK	OK	NO	VALIDE
					en retard > 1S			

Figure 65 : document de suivi du plan d'action issu du point de coordination DDDP/DRH

Au-delà de la définition d'objectifs à court terme, deux chantiers de plus grande échelle ont émergés au fil de ces réunions. Le premier a consisté à la formalisation d'un document de présentation des outils DDP et DRH d'aide aux projets, et le second la formalisation du processus de dialogue entre les projets et les IRP.

4.4.3.4.1 FORMALISATION ET PARTAGE DE LA GRILLE D'OUTIL DDP/DRH A DESTINATION DES PROJETS D

Au fil des échanges dans le cadre du point de coordination, les équipes DRH et DDP ont été confrontés plusieurs fois à un manque de connaissance des outils respectifs de chaque équipe. Que ce soit pour indiquer comment une information a été collectée, ou comme proposition de résolution d'un problème, le besoin de présenter et de rappeler le fonctionnement des outils utilisés était récurrent. Afin de palier à ce problème, l'équipe DDP/AC a proposé la réalisation d'un tableau présentant pour chaque étape d'un projet D et pour les métiers intervenant directement dans les projets l'intégralité des outils à disposition. Chaque équipe a donc préparé une liste des outils que ses membres utilisent pour chaque étape d'un projet D, puis les trois listes ont été agglomérées dans le tableau ci-dessous.

OUTILS RH/AC - Accompagnement RH projets D

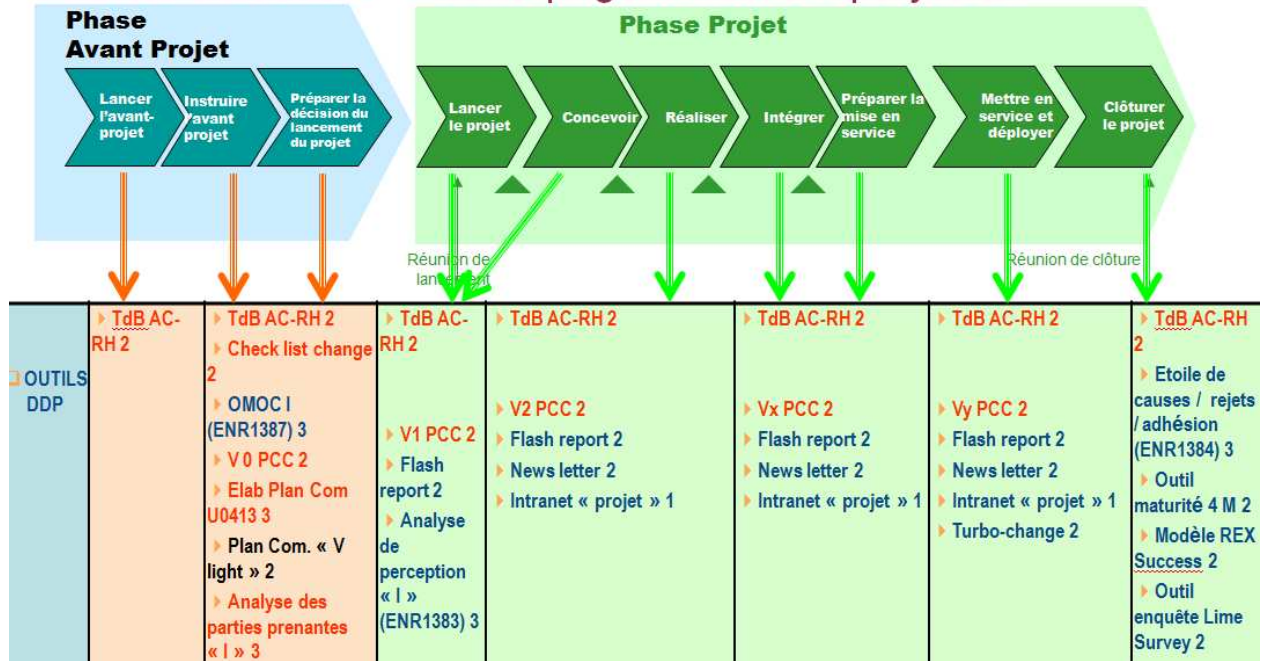


Figure 66 : tableau récapitulatif des outils d'accompagnement des individus dans le cadre des projets D de Turbomeca.

Une fois ce tableau récapitulatif rempli, chaque équipe réalisa une présentation des différents outils. Enfin, chaque outil devant être utilisé systématiquement a été identifié et signalé en rouge.

Ce document, au-delà de permettre d'améliorer le niveau d'expertise des participants à la réunion de coordination DDP/DRH, représente un support de communication très utile pour les acteurs présents à cette réunion. En effet, ce tableau permet de donner une vision exhaustive aux chefs de projet des outils à leur disposition, des interlocuteurs pouvant l'assister dans leur utilisation, et du moment approprié pour les utiliser.

4.4.3.4.2 FORMALISATION DU STANDARD DE DIALOGUE SOCIAL PROJET

La collaboration entre DDP/AC et DRH/RS a débouché sur l'identification d'un manque de méthode dans le processus de dialogue social des projets (figure 67). La première étape de ce travail a été le développement d'un document regroupant les interventions de la DRH et de la DDP lors du déroulement d'un projet. Dès mai 2010, la décision a été prise de développer à court terme un référentiel intégrant les outils des équipes DDP et DRH.

SAFRAN

Contexte projet TM

- ▶ Manque de visibilité RH sur les projets en cours
- ▶ Accord de méthodes à mettre en place avec les IRP en regard de la vie des projets « D » - Cible : été 2010
- ▶ Implication RH à optimiser en regard des projets à risques en matière de change
- ▶ Manque modalités d'identification des projets impactant / change
- ▶ Retour suite aux formations change des BB et GB : manque de disponibilité des chefs de projet pour gérer correctement la partie change, rappel disponibilité
 - GB : 30%
 - BB : 100%

« Ce document et les informations qu'il contient sont la propriété de Turbomeca. Ils ne doivent pas être copiés ni communiqués à un tiers sans l'autorisation préalable et écrite de Turbomeca. »

DDP A RAILLE/ Réunion coordination AC-RH / 02_04_10

6

Turbomeca
Groupe SAFRAN

Figure 67 : extrait de la présentation de la réunion de coordination DDP/DRH de mai 2010

La seconde étape a consisté à la coordination de la DDP/AC et la DRH/RS pour identifier les éléments à améliorer dans le dialogue social des projets de Turbomeca. A ce stade, la cible envisagée se composait de trois éléments : formaliser pour les IRP un processus de dialogue social que tous les projets potentiellement à risque suivraient, la définition des rôles et des responsabilités de chaque acteur (dans les projets, et à la DDP et DRH) dans ce processus, et la définition et la stabilisation des outils et méthodes DRH et DDP (Cf. annexe 4).

En décembre 2010, une présentation est réalisée à destination de la direction générale de Turbomeca afin de valider la proposition de dialogue social standard. Cette présentation présente le travail mené, le problème initial ayant motivé le lancement de ce travail, les acteurs et le périmètre concerné, la solution proposée, et les bénéfices escomptés par l'obtention d'un accord de méthode avec les IRP (figure 68)

7-Pourquoi

- Sécuriser notre processus de dialogue social
- Améliorer le dialogue social relatif aux projets
- Permettre au projet de se dérouler avec un planning optimisé prenant en compte les impacts sociaux et RH
- Participer à la réduction des risques psycho sociaux
- Impliquer les partenaires sociaux dont les CHSCT
- Amener les chefs de projet à mieux prendre en compte la dimension sociale et humaine
- Donner de la visibilité sur les projets, leurs phases de maturité, de déploiement

« Ce document et les informations qu'il contient sont la propriété de Turbomeca. Ils ne doivent pas être copiés ni communiqués à un tiers sans l'autorisation préalable et écrite de Turbomeca. »

DRH/Relations Sociales/ ACI/20-12-2010

11

SAFRAN
Turbomeca

Figure 68 : extrait de la présentation de proposition de processus de dialogue social à la direction générale de Turbomeca

Cet extrait de la présentation montre les résultats escomptés par l'obtention d'un accord de méthode et l'application du processus de dialogue tel que prévu. Le premier point est celui représentant le plus d'enjeu du point de vue de l'entreprise ; en effet, si le dialogue social n'est pas réalisé de manière adéquate dans un cas sensible, les syndicats regroupés au comité d'entreprise peuvent bloquer le déroulement ou la mise en œuvre de la solution proposée par un projet.

La proposition fut validée, puis une présentation à destination des IRP planifiée. Cette présentation, réalisée en février 2011, reprenait tout le travail effectué, et présentait le processus type de dialogue social (figure 69):

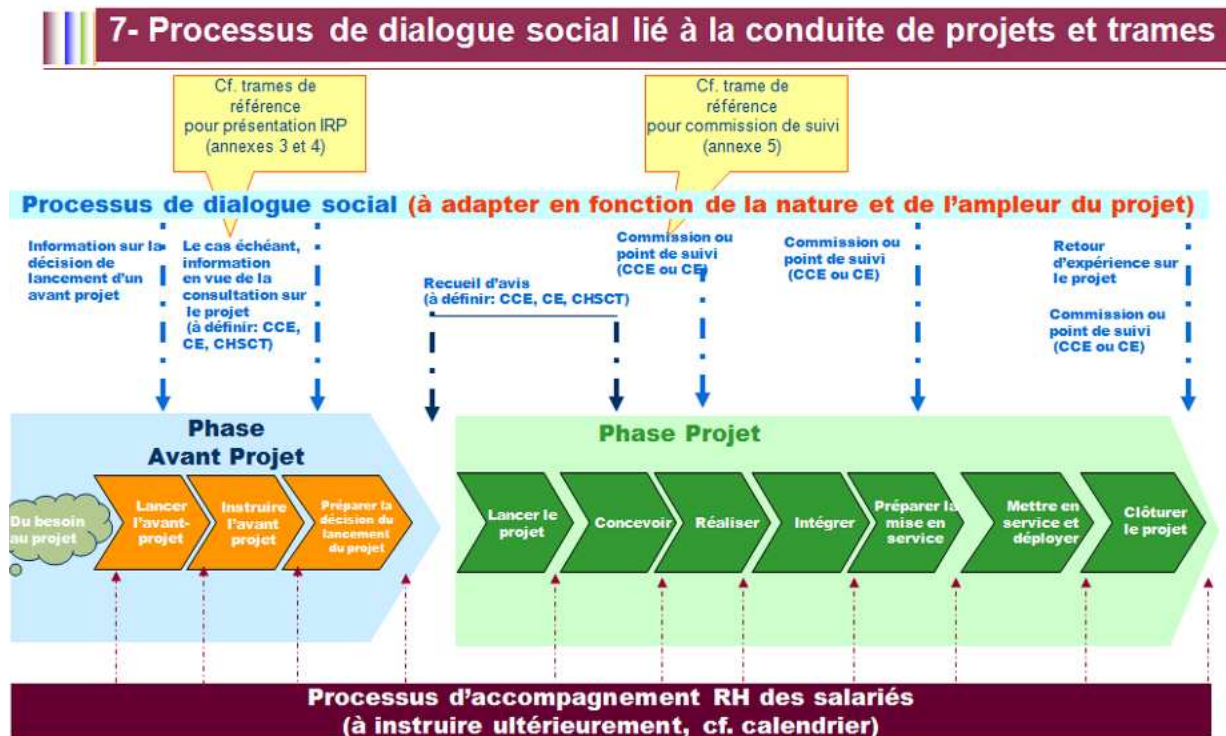


Figure 69 : Processus de dialogue social type pour un projet D

La logique sous-jacente à cette proposition est d'informer à minima les IRP du lancement d'un projet, du sujet qu'il traitera, et de ses impacts sur les employés de Turbomeca. Pour les projets ayant un impact « *significatif*¹⁵ » la solution envisagée doit être présentée avant son adoption définitive, et donc avant la fin de la phase d'avant projet. Si le sujet traité par le projet est sensible du point de vue

¹⁵ Le texte de loi définissant les obligations d'une entreprise en terme de dialogue social utilisent « significatif » pour décrire le niveau d'impact justifiant le lancement d'une procédure d'information/information-consultation des IRP. Ce niveau dépend du degré de sensibilité des IRP en matière de changement, mais est considéré comme significatif un changement affectant plus d'un employé en ce qui concerne son métier, ou l'organisation du travail. Cependant, il est impossible et contre productif d'engager un dialogue social sur tous les changements ayant ce type d'impact, le flux d'information généré serait trop important.

des impacts sociaux sur le personnel, il est possible que les IRP demandent une procédure d'information/consultation, au lieu d'une information seule ; ainsi, ils se réservent la possibilité de donner un avis sur la solution proposée par le projet, l'accompagnement du changement envisagé, voire les modalités de gestion du projet. Cette phase de consultation se réalise au début de la phase projet à proprement parler. Suite à cela, trois points de suivi sont proposés, nombre pouvant varier suivant la durée et l'évolution du niveau de risque social associé au projet.

Afin de garantir que les présentations réalisées par les projets contiennent les informations requises à l'émission d'un avis de la part des IRP, deux documents de présentation types ont été créés : un support de présentation de projet et un support pour les commissions de suivi. Le premier de ces documents (figure 70) impose au chef de projet de décrire le contexte général de lancement du projet, de donner un rappel du contexte de l'entreprise motivant le lancement du projet, une description du projet, de ses objectifs, des impacts qu'il aura sur les départements et services de l'entreprise, et enfin les conséquences RH et le dispositif d'accompagnement du changement qui sera mis en place. Le second document, plus succinct, est un rappel des informations données dans le premier document de présentation, avec une description détaillée de l'avancée des actions relatives à l'accompagnement du changement et aux aspects sociaux du projet.



Figure 70 : trames de présentation type pour un projet D

La proposition de la DDP/AC et de la DRH/RS a été jugée satisfaisante par les délégués syndicaux centraux, et a donc été acceptée. Un relevé de conclusion a donc été signé entre le directeur des ressources humaines de l'entreprise, et un représentant des trois syndicats présents dans l'entreprise (source interne).

« ARTICLE 1 – OBJET DE L'ACCORD

Le présent accord a pour objet, dans le cadre du déroulement d'un projet, d'optimiser en amont la phase d'information afin de permettre un rendu d'avis par les Institutions Représentatives du Personnel (IRP) dans les meilleures conditions et délais, de favoriser la meilleure prise en compte de la dimension humaine pour chaque personne impliquée par le projet, d'assurer la prise compte éventuelle des effets induits par un phénomène multi projets. »

Sont ensuite détaillés les modalités de présentation, le type d'informations transmises aux IRP, etc. Ces actions ont permis de diffuser et de partager les connaissances des services visant à assister les chefs de projet dans la tâche d'accompagner les populations qu'ils impactent, et donc de participer à l'amélioration de la capacité à changer de l'entreprise. Au-delà de la démarche initiée par l'équipe DDP/AC en collaboration avec la DRH/RS, la transversalisation des connaissances s'est poursuivie par un ensemble de communications réalisées spontanément par deux des trois syndicats présents dans l'entreprise, afin d'informer le personnel du travail mené concernant l'accompagnement du changement ainsi que le processus de dialogue social. Ces éléments confirment donc notre conjecture.

4.5 CONCLUSION DE NOTRE CONJECTURE

Notre conjecture visait à vérifier que la mise en place d'une structure organisationnelle pérenne et dédiée à l'accompagnement du changement permettait d'améliorer la capacité organisationnelle à changer de l'entreprise. Pour cela, nous avons suivi un protocole expérimental en trois étapes. La première a consisté à la mise en place du service dédié à l'accompagnement du changement, par la nomination d'une équipe, l'établissement de l'accompagnement du changement comme une démarche de progrès de l'entreprise couvrant tous les projets en cours, et enfin par l'orientation des missions de cette structure vers la création et la diffusion de méthodes structurées et intégrées d'accompagnement du changement.

La seconde étape de notre protocole expérimental nous a ensuite conduits à définir puis à intégrer la méthode AC dans l'organisation par le biais de formations et de tutorats des chefs de projet. Pour les projets I de l'entreprise, une journée de formation a été construite, testée, améliorée puis définie comme standard pour l'entreprise dans un premier temps, puis ensuite comme un standard pour le groupe SAFRAN et toutes ses entreprises. La diffusion de la méthode AC pour les projets D a été réalisée au travers d'un tutorat individualisé, et son avancement a été mesuré au travers d'un outil appelé tableau de bord Accompagnement du Changement. Conçu par l'équipe DDP/AC, ce document a permis de donner une image globale du besoin de tutorat des chefs de projet, avant de devenir un document de suivi mensuel des projets.

La capacité à proposer une image de l'état de l'accompagnement du changement pour tous les projets D de l'entreprise et du besoin d'intégrer et le besoin de relier la nouvelle structure aux autres services travaillant sur des problématiques connexes a abouti au lancement de la dernière étape du

protocole expérimental de notre conjecture. Lors de cette étape, trois services du département des ressources humaines de l'entreprise ont été formés aux méthodes Accompagnement du Changement, et des modalités de coopérations ont été définies afin de partager les informations relatives aux aspects humains du changement dans le cadre des projets D. Une réunion mensuelle de coordination a permis de structurer cette coopération en utilisant comme outil d'échange le tableau de bord AC. Suite à ces réunions, deux chantiers ont été lancés : le premier a consisté à l'élaboration d'un référentiel unique pour tous les outils d'assistance aux employés impactés par un projet, et le second à l'élaboration d'un processus type de dialogue social pour les projets, ayant abouti à un accord de méthode entre l'entreprise et ses délégués syndicaux.

Nos résultats dans cette partie démontrent d'une part l'amélioration de la prise en compte globale des projets de l'entreprise du point de vue de l'accompagnement du changement : par la formation de tous les chefs de projet en activité actuellement d'une part, et par le maintien à jour largement partagé d'un outil d'aide à la décision, relatif à l'accompagnement du changement des projets de l'entreprise. La tenue régulière des réunions telles que prévues initialement, le nombre d'actions initiées grâce à ces réunions, et le volume de documents et d'information partagées confirment que l'intégration de l'équipe DDP/AC aux autres structures traitant du changement et des projets est une réussite. Enfin, la démarche globale d'accompagnement du changement et de dialogue social proposées répondent aux attentes des instances représentatives du personnel en ce qu'ils se sont fait relais de ces démarches auprès des employés qu'ils représentent. Ces résultats valident donc bien notre conjecture en ce que la mise en place d'une structure pérenne dédiée au changement permet d'améliorer la capacité à changer de l'entreprise.

4.6 CONCLUSION DES EXPERIMENTATIONS

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons mis en œuvre un protocole expérimental comportant deux volets. Le premier, en trois étapes, nous a permis d'évaluer les effets de l'intégration aux activités projets d'une méthode structurée d'accompagnement des employés. Le second, en trois étapes, nous a permis de montrer l'évolution des pratiques relative à la gestion transverse de l'accompagnement du changement réalisé au sein de l'ensemble des projets de l'entreprise.

Notre hypothèse propose que l'amélioration de l'accompagnement des acteurs par la mise en œuvre au sein des projets, par les managers intermédiaires (les chefs de projets et équipes projet), d'une méthode structurée et intégrée d'accompagnement du changement permet :

- 1) une amélioration de la satisfaction des personnes accompagnées vis-à-vis du changement vécu ;
- 2) une réduction du temps nécessaire à un retour vers une « routine organisationnelle » productive, par la facilitation de l'appropriation de la nouveauté par ses utilisateurs.

La conception d'une méthode tenant compte à la fois des réalités de la gestion de projet telle qu'elle est réalisée dans Turbomeca et des phases par lesquelles les individus s'approprient un changement a permis d'aboutir à une approche cohérente intrinsèquement et avec l'environnement dans lequel elle est utilisée. La méthode Accompagnement du Changement que nous proposons est composée d'un ensemble de documents et d'outils simples, répartis tout au long du processus de changement.

En comparant les variations dans la satisfaction des utilisateurs des solutions projets vis-à-vis de l'accompagnement reçu, l'opinion des chefs de projet sur la méthode Accompagnement du Changement, nous avons démontré que la méthode Accompagnement du Changement représentait un intérêt et une amélioration par rapport aux pratiques précédentes pour l'entreprise, les chefs de projets, et les utilisateurs. Compte tenu de nos résultats, nous concluons que la méthode Accompagnement du Changement permet de concevoir une stratégie d'accompagnement du changement, qui s'avère efficace lorsqu'elle est mise en œuvre. Nous constatons également que la facilitation de l'appropriation semble corrélée avec l'effort consenti en termes de ressources (financières et humaines) pour la mise en œuvre de cette stratégie. Nous validons donc notre première hypothèse.

Dans notre conjecture, nous nous focalisons sur la mise en capacité de l'organisation de réaliser un accompagnement de ses employés dans tous les projets, et de manière pérenne. Nous traitons donc de ce que Soparnot (2004) a qualifié de « capacité organisationnelle à changer ». Nous postulons ici que la mise en place d'une équipe de trois personnes, au sein d'une structure durable en charge de la gestion de l'accompagnement du changement, permet d'améliorer la capacité organisationnelle à changer de Turbomeca. En premier lieu par la définition d'objectifs pour cette équipe, puis par la définition de la méthode Accompagnement du Changement. Une stratégie de diffusion a ensuite été sélectionnée puis mise en œuvre afin de déployer cette méthode auprès des chefs de projets de

l'entreprise, au travers de formations et d'actions de tutorat notamment. Une fois cette méthode amenée à l'ensemble de ses utilisateurs, il a été nécessaire de mettre l'équipe en capacité de détecter les problèmes liés à son utilisation, et d'évaluer les effets de cette méthode au sein des projets. Un outil de suivi a donc été développé permettant de regrouper les informations basiques relatives aux projets, de représenter graphiquement l'état d'avancement des actions relatives à l'accompagnement du changement, ainsi que de donner une indication sur les éventuelles difficultés relatives à l'accompagnement du changement rencontré dans le projet. La dernière phase a consisté à partager les données issues de ce suivi avec les autres structures de Turbomeca intervenant dans les projets sur les problématiques humaines. Des actions de formation et d'information ont donc été lancées auprès de certaines familles d'acteurs appartenant à la direction des ressources humaines, et un cadre de coopération a été défini, sous la forme de réunion de partage mensuelle. Au-delà du partage régulier de données relatives aux projets, à la mise en lumière de problèmes et à la proposition de solutions au travers d'un plan d'action, une proposition de dialogue social standardisé a émergé, et a abouti à un accord de principe entre la direction de Turbomeca et les principales organisations syndicales.

L'analyse des documents de suivi, des plans d'actions ainsi que des éléments échangés lors des réunions entre la DDP/AC et les équipes DRH ont permis de démontrer que la coopération entre ces équipes a permis de détecter et de traiter de nombreuses difficultés relatives aux facteurs humains dans le cadre des projets de l'entreprise, et de faire évoluer les pratiques de l'ensemble des chefs de projets de Turbomeca. Nous tirons donc la conclusion que la mise en place et l'intégration de la DDP/AC a permis d'améliorer la capacité à changer de Turbomeca, et validons par là même notre conjecture de recherche.

Ces résultats étant globalement positifs, nous proposons de présenter dans la partie suivante les apports de nos travaux de recherche ainsi que les perspectives de poursuite aux niveaux scientifique, industriel, et personnel.

5 APPORTS ET PERSPECTIVES

La validation de notre hypothèse et de notre conjecture de recherche nous permet de nous interroger à présent sur les apports de nos travaux du point de vue scientifique et industriel. Nous concluons cette partie par un rapide bilan personnel.

5.1 LES APPORTS DE RECHERCHE

Lors de notre intervention, nous avons participé à la mise en place d'une structure organisationnelle en charge de l'accompagnement des individus dans le changement des organisations au sens large, à savoir pour tous les projets de changement en cours à ce moment. Une analyse de l'activité d'accompagnement du changement a été menée, montrant un manque de structuration entre les différents outils et savoirs, et un flou sur les modalités d'utilisation de ces éléments. **Notre premier apport de recherche concerne la structuration qui a été apportée à cette activité, au niveau du rôle des différents acteurs, et de la typologie et du séquençement des éléments composant la méthode Accompagnement du Changement que nous avons proposés.**

Nous avons développé une méthode d'aide à la décision à destination des personnels en charge de changements organisationnels, afin de structurer l'analyse du contexte du changement, de détecter les éventuelles résistances chez les utilisateurs, et de structurer une stratégie permettant d'améliorer l'appropriation de la nouveauté par ses utilisateurs. Nous tenons compte dans la structure de notre méthode d'éléments relatifs à la logique de changement des organisations, ainsi que d'éléments relevant à la logique de changement des individus. Nous avons postulé que l'appropriation du changement organisationnel par les individus concernés est un facteur clé de la réussite du changement organisationnel, et que c'est un élément influençant fortement la profitabilité de ce changement pour les entreprises, en ce qu'il définit la durée de la période d'évolution, par définition moins productive que la routine organisationnelle observable entre deux phases de changement.

Pour cela, nous avons basé notre approche sur un ensemble de travaux issus :

1. Du génie industriel, en ce qui concerne la typologie des méthodes d'accompagnement du changement par rapport au type d'organisation, de changement, et au rôle des différentes familles d'acteurs dans le changement organisationnel
2. Des sciences sociales, pour les éléments relevant de l'apprentissage, de l'analyse des dynamiques de groupe, de la construction sociale du sens du changement, du jeu de co-construction de la réalité future à venir entre ce que les gestionnaires prescrivent et la réalité *in fine* observable dans les pratiques des membres de l'organisation, et en ce qui concerne le processus d'appropriation d'une nouveauté, et le phénomène de résistance au changement.

Nous avons donc conçu une méthode puisant dans ces domaines contributeur un ensemble d'outils d'analyse et d'aide à la décision, permettant de cadrer la construction d'une stratégie d'accompagnement basée sur quatre piliers principaux : la communication, la formation, le

coaching/tutorat, et la prise en compte des résistances individuelles. Le contenu des actions relatives à ces quatre leviers émanant d'interviews avec les futurs utilisateurs. Les objectifs recherchés par l'actionnement de ces différents leviers sont les suivants : création et diffusion du sens du changement, de visibilité sur l'avenir aux niveaux individuels, collectifs, et stratégiques, apport des connaissances nécessaire à l'activité future, écoute des problèmes éventuels, et introduction d'une dimension relationnelle, interindividuelle, nécessaire pour rassurer et diminuer le niveau de stress lié au changement.

Notre second apport de recherche se situe au niveau de l'amélioration de la capacité organisationnelle à changer, par l'intégration de la structure organisationnelle en charge de l'accompagnement du changement aux activités préexistantes de l'entreprise. A ce niveau, nous distinguons les actions visant à promouvoir et diffuser la méthode Accompagnement du Changement des activités visant à structurer la coopération entre les membres de l'équipe en charge de l'accompagnement du changement et les autres groupes d'acteurs partis prenants au processus de changement de l'organisation. En effet, dans ce premier volet, nous avons employé une stratégie de diffusion dans l'optique de faire évoluer les pratiques de la population des managers intermédiaires en charge du changement. Dans le second volet que nous avons mentionné, notre intervention s'est tournée vers les modes de fonctionnement intrinsèques de l'équipe DDP/AC, et aux modes de coopération de ses membres avec les autres. Un outil d'aide à la gestion de l'activité a été développé afin de permettre le suivi global de l'avancement de l'accompagnement du changement pour la trentaine de projets continuellement en cours dans l'organisation. Ce document, en plus de fournir un indicateur de l'avancement de l'Accompagnement du Changement au sein des projet, a permis peu à peu de centraliser l'essentiel des information obtenues par les membres de l'équipe lors de leurs interactions avec les chefs de projets, et est devenu un outil d'aide à la décision, en ce qu'il permettait d'identifier et de répartir les action opérationnelles de l'équipe entre ses différents membres. Du point de vue des liens établis entre l'équipe DDP/AC et les autres parties prenantes du processus de changement de l'entreprise, la mise en place d'une réunion mensuelle a permis de structurer la coopération d'équipes traitant de problématiques connexes (accompagnement des groupes d'employés pour la DDP/AC, accompagnement des carrières des individus, y compris durant les projets pour la DRH), et donc d'enrichir la compréhension des situations rencontrées dans les projets, ainsi que le niveau de maturité de chacune des équipes par rapport à l'activité, aux outils et méthodes de l'autre.

Le protocole que nous avons mis en œuvre est reproductible dans d'autres organisations, car il démarre par une phase où des membres de cette organisation sont mis en charge de la réalisation des autres étapes : ce faisant, ce qui est réalisé peut tenir compte des spécificités, du contexte, et de la culture en présence. Les solutions méthodologiques proposées intègreraient donc les particularités locales (modalités de gestion de projets, répartition des rôles dans le changement organisationnel, par exemple), car les personnes en charge de leurs conceptions seraient membres de l'organisation pour laquelle ces solutions sont créées. Nous pressentons cependant que le besoin d'une étude comme la notre, la problématique de recherche qui en découle, ainsi que la solution que nous y apportons ne sont pertinents que dans le cadre d'une grande entreprise, les petites structures ayant

un rythme de changement plus lent, plus de relation interpersonnelles, et un niveau de maturité en ce qui concerne la gestion du changement moindre.

Notre apport est ici fidèle au concept de recherche intervention, en ce que la reproductibilité est ici entièrement dépendante d'une mise en œuvre de notre protocole *au sein* et *par* des acteurs de l'organisation. Cette étude émanant d'un besoin industriel, nous allons développer dans la section suivante les apports de notre intervention du point de vue de Turbomeca.

5.2 LES APPORTS INDUSTRIELS

Notre intervention nous a conduits à participer à la restructuration globale de l'activité d'accompagnement du changement de Turbomeca. Le premier apport que nous identifions concerne la DDP/AC. Cette équipe n'existait pas lors de notre arrivée dans l'entreprise, et est aujourd'hui reconnue comme une structure incontournable qui doit être à minima informée lorsqu'un projet important est lancé. En l'espace de 24 mois, environ 250 chefs de projets ont été sensibilisés aux enjeux de l'accompagnement du changement, et à la méthode Accompagnement du Changement que nous avons développée. La mise en place d'un suivi individualisé pour les projets les plus importants (impactant le plus d'employés) nous a permis d'observer une utilisation effective de la méthode Accompagnement du Changement. Une première évolution des pratiques dénotant une amélioration de la capacité organisationnelle à changer de l'entreprise est visible ici. S'installe ensuite un travail coopératif entre l'équipe projet et un des membres de l'équipe sur toute la durée du projet, et dont l'importance varie en fonction des difficultés rencontrées dans les démarches d'accompagnement du changement, ainsi que dans la capacité du chef de projet à s'approprier la méthode et à trouver les solutions aux éventuelles résistances que son projet rencontre. En outre, tous les chefs de projets I ont été formés durant une journée par un des membres de la DDP/AC, ont reçu un « kit » incluant supports documentaire et outils pour réaliser l'accompagnement des individus impactés par leur projet. Ils ont également eu à répondre à un volet « accompagnement du changement » lors de l'examen leur permettant de recevoir la certification de « chef de projet Lean-Sigma ».

Enfin, l'équipe DDP/AC a établi avec le temps une manière de travailler avec les acteurs de la DRH, pour qui la fonction d'accompagnement du changement souffrait d'un déficit de légitimité et d'une incompréhension sur les apports qu'elle représentait. En clair, la position de la DRH vis-à-vis de l'accompagnement du changement est passée d'une relative méfiance à une coopération riche et constructive.

L'équipe DDP/AC a su capitaliser le savoir qui a été produit, par la formalisation et l'intégration de ces bonnes pratiques au référentiel documentaire de l'entreprise. De ce fait, la méthode Accompagnement du Changement, les formations, les documents de gestion de l'activité, ainsi que le processus structurant l'activité de l'équipe sont disponibles pour une éventuelle réutilisation indépendante des personnes ayant participé à leur élaboration.

Le second apport de nos travaux se situe au niveau de la méthode Accompagnement du Changement. Cette méthode a été conçue, testée, retravaillée, et représente aujourd'hui une

réponse fonctionnelle au problème industriel ayant motivé le lancement de notre intervention. Elle se compose d'un ensemble cohérent de documents informatiques simples, contenant chacun leur mode d'emploi. Un document central, appelé PCC, sert de guide méthodologique ainsi que de support de formalisation de l'avancement et du résultat des actions menées. Cette méthode répond à une logique du « qui peut le plus, peut le moins » : elle comporte des supports d'analyse et de planification qui s'avèrent parfois inutiles pour certains projets, et définit clairement les outils incontournables sur lesquels le chef de projet devra présenter à son sponsor et à son comité de pilotage. Son application dans les projets permet une meilleure identification et prise en compte des résistances, et a démontré un impact positif sur l'appropriation des solutions projets par les populations concernées.

Notre troisième apport industriel concerne la diffusion des connaissances relatives à l'accompagnement du changement. L'activité souffrait d'un déficit d'image important au début de notre étude, principalement par un manque de connaissance de ses principes fondamentaux et de ses enjeux. Par la formation de 250 chefs de projets et d'une partie importante des employés de la DRH, la présentation de l'activité AC à l'ensemble des managers stratégiques et intermédiaire français de l'entreprise, la participation à une large majorité des comités de pilotage des projets D de l'entreprise, l'activité d'accompagnement du changement est aujourd'hui connue, et ses bénéfices compris et acceptés. Nous prendrons pour preuve l'attention portée par la direction générale et le comité de direction de l'entreprise à la bonne réalisation de l'accompagnement du changement des projets, le mouvement spontané et de plus en plus fréquent de chefs de projets ou d'acteurs RH appelant un des membres de l'équipe DDP/AC pour un avis ou pour lancer le processus AC, ainsi que les communications d'information des syndicats à l'ensemble du personnel sur la « *meilleure prise en compte des impacts humains des réorganisations mises en œuvre dans [Turbomeca]* ».

Pour synthétiser nos apports industriels, nous revenons sur le modèle de recherche intervention sur lequel nous avons structuré nos travaux (figure 71).

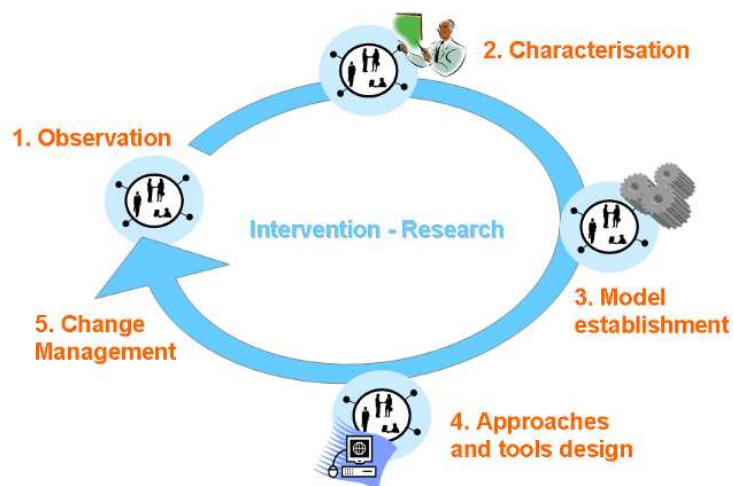


Figure 71 : Modèle de changement par recherche intervention (ESTIA-Recherche, 2011)

Notre intervention a démarré par une phase d'observation, durant laquelle nous avons pris part aux activités de l'entreprise en tant que membre de la fraîchement créée DDP/AC. Une étape de

caractérisation de l'activité (état actuel, état souhaité dans le futur) a été menée, et une analyse de l'existant menée. Un modèle de l'activité centré autour d'une méthode Accompagnement du Changement, de sa diffusion, du pilotage global de l'activité d'accompagnement du changement dans les projets et de l'échange des données collectées lors de ces activités a été établi. Séquentiellement, tous ces éléments ont été modélisés, testés, finalisés et formalisés, puis mis en œuvre dans l'entreprise. Une comparaison entre l'état initial et l'état présent de l'activité démontre une évolution des pratiques relatives à l'accompagnement du changement pour les acteurs les plus impliqués (chefs de projets, responsables RH de terrain, équipe DDP/AC).

5.3 APPORTS PERSONNELS

Durant les trois ans de notre intervention, nous avons acquis et mis en application un certain nombre de compétences sur le terrain industriel, et élargi le champ de nos connaissances théoriques dans de nombreux domaines de recherche.

Nos travaux nous ont conduits à intégrer une structure complexe, réalisant de nombreuses activités de conception, fabrication, maintenance, marketing, service aux clients etc. Notre positionnement au sein du département en charge du progrès permanent nous a confronté d'une part à l'ensemble de ces activités, mais surtout aux besoins d'améliorations détectés, et aux solutions apportées à ces lacunes. La position que nous avons occupé était transverse, en ce qu'elle permettait une vue sur les différents processus de l'entreprise, et en ce que nous avons été confrontés à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Notre connaissance du fonctionnement d'une grande entreprise en a largement bénéficié.

Le développement de la méthode Accompagnement du Changement que nous présentons dans ce document a représenté un exercice délicat, où nous avons dû traduire des concepts issus de la littérature en « langage » industriel, et leur donner une forme qui permette et facilite leurs usages. Bien que nos travaux ne se revendiquent pas de l'ergonomie, la démarche que nous avons employée ici relève bien du rôle d'ergonome, en ce qu'il a été nécessaire d'étudier et de comprendre la réalité du travail des chefs de projets, afin de rendre utile et utilisable des concepts qui, à priori, ne sont pas destinés à être mis en œuvre tels quels dans un projet. Cet exercice nous a conduit à jongler entre discipline scientifique et pragmatisme industriel, ce qui est selon nous l'intérêt principal d'une thèse Cifre (pour le doctorant, l'entreprise et le laboratoire impliqué).

5.4 LES LIMITES DE NOTRE ETUDE

Nous identifions plusieurs points sur lesquels notre étude aurait gagné à être ouverte.

Le premier est celui de la reproductibilité. En effet, nous constatons que, malgré nos efforts pour élargir l'assiette de nos expérimentations, notre méthode et notre intervention se sont limités à deux sites (les plus importants) français d'une entreprise qui en comporte quinze, dont treize à l'étranger. Bien que les cultures métiers aient été variées, les cultures nationales sont homogènes, et nous n'avons pas d'éléments nous permettant de penser que nos résultats soient les mêmes dans un pays autre que la France. De plus, l'aéronautique est un secteur de haute compétitivité, de haute complexité, et qui peut être qualifié de relativement « riche ». Ces éléments nous poussent à questionner l'existence d'une part des problèmes que nous avons traités, ainsi que des solutions que nous y avons apportés, pour des secteurs d'activités différents. Nous pensons que les secteurs agricoles, les secteurs de l'éducation, et l'ensemble des PME/TPE rencontrent des problèmes lors de changement d'un autre ordre. Nous nous interrogeons également sur la pertinence de notre approche dans les cas extrêmes de changements dits « de crise », où la survie même de l'organisation est en jeu.

Une seconde limite pour nos travaux est celle que représente l'instrumentation informatique de la méthode Accompagnement du Changement, ainsi que l'utilisation d'outils et d'environnements collaboratifs pour la structuration de l'activité de l'équipe DDP/AC. Bien que l'utilisation des technologies informatiques ait été large, nous sommes conscients que de très nombreuses solutions plus performantes auraient existé pour intégrer l'ensemble des outils et des activités constituant notre méthode Accompagnement du Changement dans une seule et même interface informatique, sous la forme d'un logiciel. Il en va de même pour structurer la collaboration entre les équipes DDP/AC et DRH. Bien que ce sujet ait été évoqué à de nombreuses reprises lors des phases d'évolution des divers outils, il ne nous est jamais apparu comme réalisable de nous tourner vers une telle solution. De plus, le développement d'interface homme-machine est un domaine de compétence que nous maîtrisons mal, et qui était relativement éloigné du cœur d'activité de notre équipe.

Enfin, nous sommes conscients que l'application de concepts issus de la littérature dans une entreprise ne se fait pas sans quelques concessions, nécessaires pour les rendre compatibles avec les réalités d'un terrain où l'horloge est maîtresse, et où malheureusement, les méthodes ne « *font pas sortir les moteurs* ». Nous avons donc fait des choix dans l'application de certains concepts qui s'avèrent plus réducteurs que mutilateurs. Nous espérons cependant qu'un futur (proche ?) laissera plus de place à l'homme dans la gestion des entreprises, car ce sont eux qui *font sortir les moteurs*.

Dans cette partie, nous allons nous intéresser aux pistes de développements futurs que nous identifions pour la poursuite de nos travaux. Nous articulons cette partie autour de la consolidation de nos résultats par un élargissement des expérimentations que nous avons menées, et de l'enrichissement de l'activité et de la méthode que nous avons décrite dans ce document par une prise en compte plus spécifique des dimensions collaboratives.

5.5 PERSPECTIVE D'ÉLARGISSEMENT DU CHAMP D'EXPERIMENTATION

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 4.4.2.1.4, la méthode que nous avons développée pour les projets I de Turbomeca a été présentée au niveau du groupe SAFRAN, et adoptée en tant que « standard ». Un champ d'étude s'ouvre ici, permettant de comparer les résultats obtenus par l'application de la méthode AC dans d'autres entreprises du groupe d'une part, et d'observer les adaptations faites pour appliquer cette méthode d'autre part.

En effet, la méthode que nous avons présentée a été développée par et pour Turbomeca, et il nous semble peu probable (et peu souhaitable) qu'elle soit appliquée telle qu'elle dans une autre structure. L'étude des évolutions nécessaire à la mise en œuvre de cette méthode permettrait d'étudier l'influence du type d'organisation et des pratiques de gestion du changement organisationnel sur les modalités d'accompagnement des employés dans ces phases.

De plus, certaines entreprises du groupe SAFRAN possèdent des caractéristiques assez similaires de Turbomeca (taille, type d'activité réalisées). Il nous semblerait intéressant de consolider les résultats obtenus dans notre étude par une enquête similaire menée dans une de ces entreprises, en ce que l'application de la méthode passe auparavant par un processus d'appropriation de cette méthode par les personnes en charge de sa mise en œuvre.

Un deuxième élargissement de notre champ d'investigation nous semble nécessaire pour consolider les résultats que nous avons obtenus. Nous pensons qu'une étude sur des projets internationaux de Turbomeca, ou sur des projets internes aux sites internationaux, permettrait de confirmer ou d'infirmer les bénéfices de l'application de la méthode AC dans le cadre de projets que nous avons identifiés.

Enfin, nous avons été confrontés dans notre étude à l'impossibilité de quantifier l'influence de la mise en place d'une équipe dans l'évolution globale de l'accompagnement du changement réalisé au niveau des projets. Il serait selon nous intéressant d'étudier l'influence du fonctionnement de l'équipe qui crée et diffuse les méthodes d'accompagnement du changement, étant donné que diverses possibilités existent. En effet, Jouet-Pastre (2011) a montré dans ses travaux que l'accompagnement du changement pouvait être réalisé par une équipe dédiée, par un responsable unique, par des intervenants extérieurs, etc.

Ces trois propositions s'intégreraient dans une démarche d'amélioration au niveau du groupe SAFRAN, ou chaque entreprise serait acteur de l'expérimentation, et bénéficierait en parallèle des résultats obtenus par ses homologues.

5.6 INVESTIGATIONS AUTOUR DE LA NOTION D'ENVIRONNEMENT COLLABORATIF DANS LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Au fil de notre étude, nous avons pris conscience qu'une grande partie des problèmes rencontrés dans le changement, dans les équipes projets, avec les individus impactés par les évolutions, relevaient d'incompréhensions et d'un manque de partage d'informations, en bref d'un manque de « travailler ensemble ».

A l'inverse, nous avons montré qu'une bonne communication dans et autour des projets, l'introduction de moments d'échange entre équipes projets et populations impactées (au cours d'interviews ou d'actions de support) permet de réduire les difficultés que l'organisation va rencontrer lors de son évolution.

Nous pensons que la dimension collaborative est prépondérante dans le changement organisationnel, et qu'il est possible de proposer des améliorations de la méthode AC en menant une étude dédiée aux dimensions de collaboration dans le changement organisationnel. Les différents groupes d'acteurs ayant tous une compréhension des enjeux du changement différente, nous pensons qu'une caractérisation de ces populations et l'identification des situations de collaboration pourrait permettre de développer des environnements de collaboration favorisant l'échange d'information. Nous voyons un intérêt à développer le partage de points de vue, par un renforcement du travail synchrone et dans un même lieu. Ce dernier point est selon nous primordial, car nous avons vu qu'il permet de rassurer, en plus de permettre de « faire avancer le changement » par une facilitation de l'appropriation. Ce développement pourrait enrichir la méthode AC par une structuration des modes de communications entre le chef de projet et les autres groupes d'acteurs.

Dans l'optique de favoriser la collaboration des différents groupes dans le changement organisationnel, nous pensons qu'il serait utile d'évaluer les bénéfices associés à l'instrumentalisation de la méthode. Nous pensons ici au développement d'un outil informatique qui permettrait de mettre à disposition des différentes parties prenantes des projets (DDP/AC, DRH, équipes projets, populations impactées, etc.) les informations, et de regrouper l'ensemble des documents de travail. En facilitant le partage des données formelles, nous pensons qu'il deviendrait possible d'augmenter le partage et donc la prise en compte des données informelles (ressenti, perception, propositions et avis sur et par rapport au changement) dans la gestion du changement et dans l'accompagnement des individus.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ADESI. (2005) *(Aide à la Décision pour l'Évolution Socio-Technique des Systèmes Industriels)* Thématique Pluridisciplinaire 47 du CNRS. Rapport de fin d'étude Action Spécifique 64 – ADESI.
- AFITEP (2000) *Ressources humaines et projets*. Congrès Francophone du Management de Projet, Paris.
- AFNOR (1991) *Le management de projet : Concepts*. Norme X50-105.
- AFNOR FD X 50-176 (2005) *Outils de management - Management des processus*. Fascicule de documentation.
- AIKEN,C. KELLER,S. (2009) *The irrational side of change management*. McKinsey Quarterly, No.2, pp.100-109.
- AKRICH,M. CALLON,M. LATOUR,B. (2006), *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*. Textes rassemblés par le Centre de sociologie de l'innovation, laboratoire de sociologie de Mines ParisTech, Paris.
- ALSENE,E. (1999) *Internal changes and project management structures within enterprises*. International Journal of Project Management, Vol.17, No.6, pp.367-376.
- AMA (American Manager Association) (1995) http://www.amanet.org/research/archive_1998_1995.htm#1995.
- ANSOFF,I.H. (1990) *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall International, Ltd. London.
- ARGYRIS,C. SCHÖN,D. (1978) *Organizational learning : A theory of action perspective*. Reading, Addison-Wesley.
- AUTISSIER,D. (1997) *Les processus de contrôle dans la structuration de l'organisation*. Thèse de doctorat. Université Paris I.
- AUTISSIER,D. MOUTOT,J.M. (2003) *Pratiques de la conduite du changement – Comment passer du discours à l'action*. Editions Dunod, Paris.
- AUTISSIER,D. VANDANGEON DERUMEZ,I. (2004) *Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement*. 13e conférence de l'AIMS, Vallée de Seine.
- BALOGUN,J. (2006) *Managing Change : Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes*. Long Range Planning Journal, Vol.39, pp.29-49.
- BAREIL,C. (2004) *Managing Resistance to Change or Readiness to Change?* Cahier de recherche, Vol.4, No.2.
- BARTUNEK, J.M. (1984) *Changing interpretative schemas and organizational restructuring: The example of a religious order*. Administrative Science Quarterly, Vol.29, pp.355–372.
- BASSETTI, 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 de Doctorat de l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, Paris.
- BASTIDE,R. (1971) *Anthropologie appliquée*. Payot.
- BATESON,G. (1977) *Vers une écologie de l'esprit*. Tome 1, Paris, Seuil, p.256.
- BATESON,G. (1980) *Vers une écologie de l'esprit*. Tome 2, Paris, Seuil.
- BEN ZAIDA,Y. (2008) *Contribution à la Conduite du Changement pour l'Évolution du Système Entreprise*, Thèse de doctorat de l'Université Montpellier II, Montpellier.
- BENNEBROEK-GRAVENHORST,K.M. (2003) *A Different View on Resistance to Change*. EAWOP Conference, Lisbon, Portugal, 14-17 May 2003.
- BERNOUX,P.(2004) *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations pour une logique de l'interaction*. Seuil, Paris.
- BIEDENBACH,T. SODERHOLM,A. (2008) *The challenge of organizing change in hypercompetitive industries: a literature review*. Journal of Change Management Vol.8, No.2, pp.123-145.

- BOBILLIER-CHAUMON, M.E. BRANGIER, E. (2000) *Evolutions de l'activité et de l'organisation du travail lors du changement d'environnement de programmation chez les informaticiens*. Terminal, Technologies de l'information, culture et société, Vol.82, pp.47-66.
- BOOKER, G. (2000) *Guidelines for the Application of ISO 9001:2000 to Computer Software*. ISO/IEC 9000-3.
- BOURGEON, L. (2001) *Nouveaux produits, temps et apprentissage organisationnel*. Revue Française de Gestion, Janvier/février.
- BRESNEN, M. (2006) *Conflict and conflated discourses? Project management, organizational change and learning*. In: Hodgson, D. Cicmil, S. (Eds.) *Making Projects Critical*. Palgrave, UK and US, pp.68-89.
- BREWER, P.C. (1996) *A Case Study of An Activity-Based Cost Management System Implementation at Harris Semiconductors*. Working Paper, August, Miami University.
- BY, R.T. (2005) *Organisational change management: a critical review*. Journal of Change Management Vol.5, No.4, pp.369-380.
- CARTON, G.D. (1997) *Eloge du changement*. Village mondial.
- CASHORE, B. HOWLETT, M. (2007) *Punctuating which Equilibrium? Understanding Thermostatic Policy Dynamics in Pacific Northwest Forestry*. American Journal of Political Science, Vol.51, No.3, pp.532-551.
- CASTILLO, O. MATTA, N. ERMINE, J.L. (2004) *De l'appropriation des connaissances vers l'acquisition des compétences*. 2^{ième} colloque C2EI, Nancy, 1-2 Décembre 2004.
- CATALO, M. (2001) *Cessions internes et contrôle organisationnel : le cas d'une grande entreprise de télécommunication*. 22^{ème} congrès de AFC, France.
- CELERANT Consulting. TNS Sofres (2008) *Transformation des entreprises : Le rythme s'accélère...* <http://www.celerantconsulting.com/Downloads/ResearchReviews/Celerant%20Perspective%20-%20Transformation%20des%20entreprises.pdf>
- CERTEAU, M. (1980) *L'invention du quotidien*. les Arts de faire, Paris, Gallimard.
- CHARPENTIER P. (1998) *La gestion du changement dans les organisations*. Management et organisation des entreprises, Cahiers Français, n°287.
- CHARPENTIER, P. (2004) *Comprendre l'entreprise et son organisation : L'entreprise et ses structures*. Comprendre le management, Cahiers Français No.321, juillet-août, pp.9-15.
- CHOO, A.S. LINDERMAN, K.W. SCHROEDER, R.G. (2007a) *Method and context perspectives on learning and knowledge creation in quality management*. Journal of Operations Management, Vol.25, No.4, pp.918-931.
- CHOO, A.S. LINDERMAN, K.W. SCHROEDER, R.G. (2007b) *Method and psychological effects on learning behaviors and knowledge creation in quality improvement projects*. Management Science, Vol.53, No.3, pp.437-450.
- CICMIL, S. (1999) *An insight into management of organisational change projects*. Journal of Workplace Learning, Vol.11, No.1, pp.5-15.
- CLARK, K.B. WHEELWRIGHT, S.C. (1992) *Revolutionizing product development : Quantum leaps in speed, efficiency and quality*. Free press, New York.
- CNRTL : Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (2009) *Dictionnaire de l'académie française* (8^{ème} édition, version numérisée en 1996-1997). <http://www.cnrtl.fr/etymologie/changer>
- COCH, L. FRENCH, J. (1948) *Overcoming resistance to change*. Human relations, Vol.4, pp.512-532.
- COBB, A.T. WOOTEN, K.C. FOLGER, R. (1995) *Justice in the making: Toward understanding the theory and practice of justice in organizational change and development*. Research in Organizational Change and Development, Vol.8, pp.243-295.

- CONNER,D.R. (1998) *Managing at the speed of change. How resilient managers succeed and prosper where others fail*. Chichester: Wiley.
- COULEAU-DUPONT,A. (2010) *The process of appropriation of IAS/IFRS : An analysis of organizational practices*. Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, Nice, France.
- CROZIER,M. FRIEDBERG,E. (1977) *L'Acteur et le Système, Les contraintes de l'action collective*. Edition du Seuil, Paris.
- CUMMINGS,T. MORHMAN,S. MORHMAN,A. LEDFORD,G. (1985) *Organisation design for the future. Doing Research that is Useful for Theory and Practice*. ed. E. Lawler III, San Francisco: Jossey Bass.
- CYERT,R.M. MARCH,J.G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- DACHEUX,E. (2000) *La communication ; Définitions*. Archive Ouverte en Sciences de l'Information et de la Communication HAL - <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/06/21/13/HTML/>
- DAVENPORT,T. (1998) *Putting the Enterprise into the Enterprise System*. Harvard Business Review Vol.76, No.4, pp.121-133.
- DAVID,A. (1996) *Structure et dynamique du changement*. Revue Française de Gestion.
- DAVID,A. (1998) *Outils de gestion et pilotage du changement*. Revue Française de Gestion, septembre-octobre.
- DAVID,A. (2000a) *La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ? IXème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier*
- DAVID,A. (2000b) *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées*. in Les nouvelles fondations des sciences de gestion, éléments d'épistémologie de la recherche en management, A. David, A. Hatchuel et R. Laufer, 2nd edition, Vuibert, Paris.
- DAVIS,F.D. (1989) *Perceived ease of use, and user acceptance of information technology*. MIS Quarterly, Vol.13, pp.319–340.
- DAVIS,F.D. BAGOZZI,R.P. WARSHAW,P.R. (1989) *User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical constructs*. Management Science, Vol.35, pp.982-1003.
- DAWSON,S.J.N.D. (1996) *Analysing Organisations*. Hampshire: Macmillan.
- DECLERCK,R. DEBOURSE,J.P. NAVARRE,C. (1983) *Méthode de direction générale : le management stratégique*. Hommes et Techniques, Paris.
- DELOITTE (1998) Global CIO survey. Deloitte consulting, URL : http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Russia/Local%20Assets/Documents/dtt_PMOVer_eng_260309.pdfDENT,E.B.
- GOLDBERG,S.G. (1999) *Challenging "resistance to change"*. The Journal of Applied Behavioral Science, vol.35, No.1, pp.25-42.
- D'IRIBARNE,P. (1989) *La logique de l'honneur - Gestion des entreprises et traditions nationales*. Edition du Seuil, Paris.
- DUPAGNE,D (2009) *Qualité et santé Cinquième partie : la Vie est « pairjective », elle ne connaît ni norme, ni expert à vie...* Revue Médecine, Février 2009.
- EHLINGER,S. (1994) *Interaction et dynamique des schémas cognitifs organisationnels dans le processus de planification stratégique*. Communication au cercle doctoral francophone de gestion, p.18.
- ENGESTRÖM,Y. (1999) *Activity theory and individual and social transformation*. In. Y. Engeström, R. Miettinen, et R-L. Punamäki, Perspectives on Activity Theory, 19-38, Cambridge: Cambridge University Press.
- ENGESTRÖM,Y. (1987) *Learning by expanding : an activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki : Orienta Konsultit.
- Estia-Recherche (2011) *Rapport d'activité-Années 2007 à 2011*. pp.59-65.
- EVANS,J.R. LINDSAY,W.M. (2005) *The Management and Control of Quality*. sixth ed. South-Western, Mason, OH.

- EVRRARD,A. MATAGNE,G. (2009) The times they are A-changin' – Analyser le changement dans l'action publique au prisme de ses temporalités. Congrès AFSP 2009, Grenoble.
- FELDMAN,M.S. PENTLAND,B.T. (2003) *Organizational routines as a source of continuous change*. Organ. Sci, Vol.11, pp.611-629.
- FERRAND,J.M. (1997) *Et comment vous la maîtrisez l'ampleur ?* ENS LSH.BECKARD,R. (1975) *Le développement des organisations : stratégies et modèles*. Editions Dalloz, Paris.
- FISHER,W. WESOLKOWSKI,S. (1998) *How to determine who is impacted by the introduction of new technology into an organization*. Proceedings of the International Symposium on Technology and Society.
- FOLGER,R. SKARLICKI,D. (1999) *Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment*. Journal of Organizational Change Management, pp.35-50.
- FORD,J.F. FORD,L.W. (2010) *Stop blaming resistance to change and start using it*. Organizational Dynamics, Vol. 39 No. 1, pp. 24-36.
- FORD,J.D. FORD,L.W. McNAMARA,R.T. (2002) *Resistance and the background conversations of change*. Journal of Organizational Change Management, vol.15 Iss 2, pp.105-132.
- FRANCHISTEGUY,I. (2001) *Gérer le changement organisationnel à l'hôpital : Des diagnostics vers un modèle intégrateur*. Thèse de Doctorat de l'Institut de Formation et de Recherche sur les Organisations Sanitaires et Sociales, Lyon.
- GAREIS,R. (2010) *Changes of organizations by projects*. International Journal of Project Management Vol.28, No.4, pp.314-327.
- GAREL, G. (1999) *Analyse d'une performance de codéveloppement*. Revue Française de Gestion, pp.5–18.
- GAREL,G. (2003) *Le management de projet*. La Découverte, Paris.
- GENELOT,D. (1998) *Manager dans la complexité*. INSEP Edition, Paris.
- GEORGE,J.M. JONES,G. (2001) *Towards a process model of individual change in organizations*. Human relations, Vol.54, No.4, pp.419-444, Sage publications, London, Thousand Oaks CA, New Delhi.
- GIARD,V. MIDLER,C. (1996) *Management et gestion de projet : bilan et perspectives*. Cahiers de recherche, Geogor.
- GILLIER,T. (2010) *Comprendre la génération des objets de coopération interentreprises par une théorie des co-raisonnements de conception : Vers une nouvelle ingénierie des partenariats d'exploration technologiques*. Thèse de l'Institut National Polytechnique de Lorraine.
- GINGRAS,L. MCLEAN,E.R. (1982) *Designer and users of information systems : a study inn differing profiles*. Actes ICIS Ann Harbor, dec, pp.21-32.
- GIORDANO,Y. (2003) *Les spécificités des recherches qualitatives*. in *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative*, ed. Giordano, Y., EMS, Paris, pp.12-39.
- GODOWSKI,C. (2004) *L'assimilation de la méthode RAROC en milieu bancaire*. Communication au CERMAT.
- GOUSTY, Y. (1998) *Le génie industriel*. Que sais-je, Paris, PUF, p.125.
- GREEN,G.I. (1989) *Perceived importance of system analysts' job skills, roles, and non-salary incentives*. MIS quarterly, Vol.13, No.2, pp.115-134.
- GREENAN,N. (1996) *Progrès technique et changements organisationnels : leur impact sur l'emploi et les qualifications*. Économie et Statistiques, Vol.298, pp.35-44.
- GROESCHL,S. & DOHERTY,L. (2000) *Conceptualizing culture*. Cross Cultural Management International Journal, Vol.7, no.4, pp.12-17.
- GROLEAU,C. (2003) *L'observation*. In : Giordano,Y. (Coord) *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, colombelle : Editions Management et Société.

- GROUARD,B. MESTON,F. (1998) *L'entreprise en mouvement. Conduire et réussir le changement*. 3^e Edition, Dunod, Paris.
- GUENNIF,S. MANGOLTE,P.A. (2002) *Analysis for organisationnal routines : proposal for an analytic framework based ont Nelson et Winter and Leibenstein*. Conference : Empirical research on routines in business and economics : Towards a research program, Odense, 3-4 novembre 2002.
- GUIDERDONI-JOURDAIN,K. (2009) *L'appropriation d'une Technologie de l'Information et de la Communication en entreprise à partir des relations entre Vision-Conception- Usage Le cas d'un Intranet RH, d'un concepteur RH et de l'utilisateur Management Intermédiaire*. Thèse de l'Université Aix-Marseille II – De la Méditerranée.
- GUYON,C. GUYON,F. EVAH-MANGA,E. (2003) *Réussir le changement dans le service public*. Editions d'organisation, Paris.
- HAFSI, T. FABI, B. (1997) *Les fondements du changement stratégique*. Montréal, Les éditions Transcontinental inc.
- HAMMER,M. (2002) *Process management and the future of Six Sigma*. MIT Sloan Management Review, Vol.43, No.2, pp.26–32.
- HANNAN,J.M. CAROLL,G. (1983) *The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates*. American Sociological Review, Vol.48, pp.692-710.
- HARDY,M. LANDREVILLE,A. (1992) *Pour une analyse des processus d'appropriation du savoir professionnel*. Revue des sciences de l'éducation, Vol.18, No.3, pp. 463-473.
- HARRINGTON,J.CONNER,D.R. (1998) *Project change management : Applying change management to improvement project*”, McGraw-Hill.
- HATCH,M.J. (2000) *Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples*. De Boeck Université.
- HATCHUEL,A. (1994a) *Les savoirs de l'intervention en entreprise*. Entreprise et Histoire, No.7, pp.59-75.
- HATCHUEL,A. (1994b) *Frédéric Taylor : une lecture épistémologique. L'expert, le théoricien, le doctrinaire*. In Bouilloud, F. et Lécuyer, J.P. (Ed.), *L'invention de la gestion*, L'Harmattan.
- HATCHUEL,A. MOLET,H. (1986) *Rational Modelling in Understanding Human Decision Making: about two case studies*. European Journal of Operations Research, Vol.24, No.1, pp.178-186.
- HATCHUEL,A. WEIL,B. (1992) *L'expert et le système*. *Economica*. Traduction anglaise publiée en 1995, Experts in Organizations, W. de Gruyter.
- HEDBERG,B. MUMFORD,E. (1975) *The design of computer system : Man's vision of Mans as an integral part of the system design process*. Dans MUMFORD,E. SACKMAN,H. (Edit) *Human choice and computers*, Amsterdam, pp.31-59.
- HEITGER,B. DOUJAK,A. (2008) *Management Cuts and New Growth – An Innovative Approach to Change Management*. Goldegg, Vienna.
- HLADY-RISPAL,M. (2002) *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. De Boeck Université.
- HOFSTEDE,G.H. (2001) *Culture's consequences : Comparing values, behaviors, institutions and organisations across nations* (2nd edition). Sage Publications, Thousand Oaks.
- HOFSTEDE,G.H. HOFSTEDE,G.J. (2005) *Culture and organization, Software of the mind*. 2nd edition, McGraw-Hill.
- HOWARD-GRENVILLE,J.A. (2005) *The Persistence of Flexible Organizational Routines: The Role of Agency and Organizational Context*. Organization Science, Vol.16, No.6, pp.618-636.
- HOUZE,E. (2001) *L'appropriation d'une technologie de l'information et de la communication par un groupe distant*. Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Montpellier 2.

- HSR&D : HEALTH SERVICE RESEARCH & DEVELOPMENT SERVICE (2000) *PRIMER: Organizational Change, Office of Research and Development*. Dept. of Veterans Affairs Washington, DC.
- HUYSMANS, J. (1970) *The effectiveness of the cognitive style constraint in implementing operations research proposals*. Management Science, Vol.17, pp.92-104.
- ILES, V. SUTHERLAND, K. (2001) *Organisational Change a review for health care managers, professionals and researchers*. Managing change in the NHS, London.
- INGHAM, M. MOTHE, C. (1994) *Apprentissage organisationnel et coopération en R&D*. Actes de la conférence de l'AIMS, Montréal.
- ISO 9000 (2005) *Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire*. Norme NF EN ISO 9000 : 2005, Chap.3.4.1.
- JAJJARD, F. (2007) *De la conduite du changement organisationnel à la co-construction de rôle par la régulation de la transition d'acteurs*, Thèse de Doctorat de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, Paris, 2007.
- JOHNSON, G. SCHOLLES, H. (2000) *Stratégique*. Publi-Union Editions Paris, pp.533-534.
- JOUET-PASTRE, I. (2011) *Les grandes organisations ont-elles besoin de se doter d'une structure interne ad-hoc permanente dédiée à l'accompagnement du changement, pour conduire efficacement et durablement leurs nombreuses transformations ?* Thèse de Master de l'ESSEC, Paris.
- KERRI GATI, S. (2009) *Les compétences spécifiques des chefs de projet et leurs modalités de développement*. Thèse de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour.
- KETS DE VRIES, M.F.R MILLER, D. (1984). *The Neurotic organization*. Jossey-Bass, San Francisco.
- KLAUS, H. ROSEMAN, M.GABLE, G. (2000) *What is ERP?* Information System Frontiers, Vol2, No.2, pp.141-162.
- KLUCKHOHN, C. (1951) *The study of culture*. in The policy Science, Stanford University Press.
- KLING, R. (1980) *Social analysis of computing : Theoretical perspectives in recent empirical research*. ACM computing surveys, Vol.12, No.1, pp.61-110.
- KOTTER, J.P. (1995) *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review, Vol.73, No.2, pp.59-67.
- KOTTER, J.P. SCHLESINGER, L.A. (1979) *Choosing strategies for change*. Harvard Business Review, No.57, March-April, pp.106-114.
- KOZLOWSKI, D. AUBERT-LOTARSKI, A. NKIZAMACUMU, D. (2006) *Le management des organisations. Agir en situation complexe*. Note de synthèse 2, Institut d'Administration scolaire (INAS) de l'Université de Mons-Hainaut.
- KRANTZ, J. (1999) *Comment on "challenging resistance to change"*. The Journal of Applied Behavioral Science, vol.35, No.1, pp.42-44.
- KUHN, K.A. GIUSE, D.A. (2001) *From hospital information systems to health information systems*. Problems, challenges, perspectives. Methods of information in medicine, Vol.40, No.4, pp.275-287.
- LAHONDE, N. (2010) *Optimisation du processus de conception : Proposition d'un modèle de sélection des méthodes pour l'aide à la décision*. Thèse de Doctorat de l'Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, Paris.
- LANDRY, M. BANVILLE, C. ORAL, M. (1996) *Model legitimization in operational research*. European Journal of Operational Research, No.92.
- LANGENWALTER, G. (2000) *Enterprise Resources Planning and Beyond: Integrating Your Entire Organization*. St. Lucie Press, Boca Raton, FL.
- LARRASQUET, J.-M. (1996) *L'organisation en quête d'adaptabilité*. Dans Projectique, à la recherche du sens perdu, Economica.

- LAWRENCE,P.R. (1954) *How to Deal with Resistance to Change*. Harvard Business Review, May-June, pp.49-57.
- Le Grand Robert (2001) *Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue Française*. Dictionnaires Le Robert, Paris.
- LE POCHAT,V. (2005) *INTEGRATION DE L'ECO-CONCEPTION DANS LES PME : Proposition d'une méthode d'appropriation de savoir-faire pour la conception environnementale des produits*. Thèse de doctorat de l'Ecole Nationale Supérieure des Arts et Métiers, Paris.
- LEE,J. SIAU,K. (2003) *Enterprise Integration With ERP and EAI*. Communication of the ACM, Vol.46 No.2.
- LEMOIGNE,J.L. (1990) *La modélisation des systèmes complexes*. Afcet Systèmes, Dunod, Paris.
- LENNOX,M. KING,A. EHRENFELD,J. (2000) *An assessment of dfe practises in leading US electronics firms*. Interfaces, Vol.30, No.3, pp.83-94.
- LEVY,A. MERRY,U. (1986) *Organizational Transformation: Approaches, Strategies, and Theories*. Praeger Publisher, New York.
- LEWIN,K. (1997, based on the 1951 book) *Field Theory in Social Science*. American Psychological Association.
- LEWIN,K. (1951) *Field Theory in social science*. Harper, N.Y.
- LIEBENSTEIN,H. (1966) *Allocative efficiency vs. X-Efficiency*. American Economic Review, vol.56, June, pp.392-415.
- LIKERT,R. (1967) *The Human Organization. It's management and value*. Mc Grant-Hill, New York.
- LINDERMAN,K.W. SCHROEDER,R.G. ZAHEER,S. CHOO,A.S. (2003) *Six Sigma: a goal theoretic perspective*. Journal of Operations Management, Vol.21, No.2, pp.193–203.
- LINDERMAN,K.W. SCHROEDER,R.G. CHOO,A.S. (2006) *Six Sigma: the role of goals in improvement teams*. Journal of Operations Management, Vol.24, No.6, pp.779–790.
- LIVIAN,Y.F. (2005) *Organisation. Théories et pratiques*. Paris : Dunod.
- LOUAFA,T. (2003) *Management de projet intégré : support à la créativité et l'innovation*. Thèse de doctorat de l'EPFL.
- LOUFRANI-FEDIDA,S. (2006) *Management des compétences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis.
- LUCAS,H.C. (1978) *Empirical evidence for a perspective model of implementation*. Management information system quarterly, Vol.2, No.1, pp.37-41.
- MAJED,A. (2000) *Enterprise-Wide Information Systems: The Case of SAP R/3 Application*. In Proceedings of the Second International conference on Enterprise Information Systems, pp.3-8.
- MALLET,C. (2006) *Innovation et mesure de l'appropriation des outils de gestion : proposition d'une démarche de construction d'un tableau de bord*. Colloque « En route vers Lisbonne », novembre.
- MALLET,C. ROUSSEAU,A. (2005) *Appropriation d'un groupware : apprentissage individuel et performance collective*. Actes du colloque Apprentissage et performance organisationnelle(PESOR), Sceaux.
- MARCH,J.G. SIMON,H. (1958) *Organizations*. Wiley, New York.
- MARKUS,L., AXLINE,S., PETRIE,D. TANIS,C. (2000) *Learning from Adopters' Experience with ERP Problems Encountered and Success Achieved*. Journal of Information Technology, Vol.15, No.2, pp.245-265.
- MAURER,R. (1996) *Using resistance to build support for change*. The Journal for Quality and Participation, Vol.19, No.3, pp.56-66.
- MELEZE,J. (1979) *Approche systémique des organisations – Vers l'entreprise à complexité humaine*. Les Editions d'organisation, Paris.

- MELLAT-PARAST,M. (2010) The effect of Six Sigma projects on innovation and firm performance. *International Journal of Project Management*, Vol.29, No.1.
- MEZIROW,J. (1990) *Fostering critical reflection in adulthood*. San Francisco : Jossey Bass.
- MIDLER,C. (1993) *L'auto qui n'existait pas : management des projets et transformation de l'entreprise*. InterEditions, Paris.
- MIDLER,C. (1995) *La gestion de projet, une affaire d'apprentissage collective*. *L'Expansion Management Review*, pp.71–79.
- MIDLER,C. (1996) *Modèles gestionnaires et régulations économiques de la conception*. *Coopération et conception*, pp.63–85.
- MILLET,D. (2003) *Intégration de l'environnement de conception : l'entreprise et le développement durable*. Hermes.
- MILLET,D. (2004) *La méthode QFD*. Support de cours.
- MILLET,D. BISTAGNINO,L. CAMOUS,R. AOUSSAT,A. (2004) *Integration of new dimensions in the design process ; Application to the environmental dimentions*. In *Methods and tools for cooperative and intergrated design*, S ; Tichkiew & D. Brissaud editors, Kluwer academic publishers, pp209-222.
- MILLERAND,F. (2003) *L'appropriation du courrier électronique en tant que technologie cognitive chez les enseignants chercheurs universitaires. Vers l'émergence d'une culture numérique ?* Thèse de doctorat de l'Université de Montréal.
- MINEL,S. (2003) *Démarche de conception collaborative et proposition d'outils de transfert de données métiers : Application à un produit métier " le siège d'automobile"*. Thèse de doctorat de l'ENSAM, Paris.
- MINTZBERG,H. (1982) *Structure et dynamique des organisations*. Les Editions d'Organisation/Edition Agence d'Arc, Paris/Montreal.
- MINTZBERG,H. (1989) *Mintzberg on Management: inside our strange world of organisations*. Chicago: Free Press.
- MINTZBERG,H. WATERS,J.A. (1982)*Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm*. *Academy of Management Journal*, vol.25, No.3, pp.465-499.
- MINTZBERG,H. WESTLEY, F. (1992) *Cycles of organizational change*. *Strategies management journal*, Vol.13, pp.39-59.
- MOISDON,J.C. (1984) *Recherche en gestion et intervention*. *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre.
- MORIN,E. (1977) *La méthode*, Edition du Seuil, Tome.1.
- MORIN,E. (1986) *La méthode III : la connaissance de la connaissance*. Editions du Seuil, Paris.
- MORIN, E. (1996) *Psychologies au travail*. Montréal, PQ : Gaëtan Morin Éditeur
- MORIN,P. DELAVALLEE, E. (2000) *Le manager à l'écoute du sociologue*. Paris : Editions d'organisation.
- MULLINS,L. J. (1999) *Management and organisational behaviour* (5th ed.). London: Financial Times/Prentice Hall.
- NELSON,R.R. WINTER,S.G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap, Cambridge, MA.
- NEWMANN,M. NOBLE,F. (1990) *User involvement as an interaction process : a case study ?* *Information systems research*, Vol.1, No.1, pp.89-113, 1990.
- NICAUD,J.F. VIVET,M. (1998) *Les Tuteurs Intelligents : Réalisations et Tendances de Recherche*. *Techniques et Sciences Informatiques*, Vol.7, No.1, AFCET.
- NONAKA,I. (1988) *Toward middle-up-down management : accelerating information creation*. *Sloan management review*, Vol.29, No.3, pp9-18.

- NONAKA,I. TAKEUCHI,H. (1995) *The knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- NSERC-CRSNG (2004) *Vérification du projet de développement d'un système électronique commun de gestion de l'information (SÉCGI)*. Rapport du Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada.
- NURCAN,S. BARRIOS,J. ROLLAND,C. (2002) *Une méthode pour la définition de l'impact organisationnel du changement ISI. Ingénierie des Systèmes d'Information*. Numéro spécial "Connaissances métier dans l'Ingénierie des Systèmes d'Information", Vol.7, No.4, Hermès.
- Office of Government Commerce (2007) *Managing Successful Programmes*. third ed. Office of Government Commerce, London.
- OREG,S. (2003) *Resistance to change: Developing an individual difference measure*. Journal of Applied Psychology, Vol.88, pp.680-693.
- PELLEGRINELLI,S. (1997) Program management: organising project-based change. International Journal of Management, Vol.15, No.3, PP.141-149.
- PELLEGRINELLI,S. (2002) *Shaping context: the role and challenge for programs*. International Journal of Project Management Vol.20, No.3, pp229-233.
- PERRET,V. (1996) *La gestion du changement organisationnel : Articulation de représentations ambivalentes*. 5ème Conférence Internationale de management stratégique, Lille.
- PERRET,V. JOSSERAND,E. (2003) *Les paradoxes du changement organisationnel*. Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations, pp.253-297, Paris : Ellipses.
- PERRET,V. SEVILLE,M. (2003) Fondements épistémologiques de la Recherche. in *Méthodes de recherche en management*, 2ème ed. Thiétard, R.A., Dunod.
- GLASHOW, S.L. (2009) *Beyond Darwin: from the elements to the Universe*. Contributions to SCIENCE, Vol.5, No.2, pp.133-139.
- PERRIN BRUNEAU, F. (2005) *Proposition d'une démarche d'intégration de nouvelles méthodes en conception : éléments pour la définition du rôle de l'intégrateur « méthodes »*. Thèse de doctorat de Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, Paris.
- PETTIGREW,A. M. FRLIE,E. MCKEE,L. (1992) *Shaping Strategic Change*. Sage Publications, London.
- PICHAULT,F. (2004) *Peut-on mesurer le succès d'une intervention en GRH ?* Congrès 2004 de l'association francophone de gestion des ressources humaines, Montréal.
- PIDERIT,S.K.(2000) *Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multi-dimensional view of attitudes toward an organizational change*. Academy of Management Review, Vol.25, No.4 pp.783-794.
- PORRAS,J.I. ROBERTSON,P.J. (1992) *Organizational development: Theory, practice, and research*. In M.D. Dunnette and L.M. Hough (Eds), Handbook of industrial & organizational psychology. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 2nd edition, Vol. 3, pp.719–822.
- Project Management Institute (2009) *The Standard for Program Management*. Second ed. Project Management Institute, USA.
- PROULX,S. (2001) *Usages des technologies d'information et de communication : reconsidérer le champ d'étude ?* Actes du Congrès national des SIC UNESCO, Paris.
- PRUNIER-PULMAIRE,S. GADBOIS,C. (2005) *Quand le questionnaire s'impose à l'ergonome*. Dans, S.Volkoff, L'ergonomie et le chiffres de la santé au travail : ressources, tensions et pièges. Toulouse : Octarès.
- PUYOU,JB (1999) *démarches d'éco conception en entreprise*. Techniques de l'Ingénieur, traité de génie industriel, G6050.
- QUINN,J. B.(1980) *Strategies for Change : Logical incrementalism*. Irwin, Homewood, Illinois.
- QUINN,J. B.(1994) *L'entreprise intelligente : savoir, services et technologie*. Dunod, Paris.
- Recommandation 2003/361/CE (2003) Recommandation de la Commission Européenne concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises, Journal officiel L124.

- RENAUD,J. MARCANDELLA,E. DURAND,M.G. BOLY,V. (2009) *Building a structured past-projects memory : how to select information or knowledge from the early phases of innovative projects*. The International Journal of Concurrent Engineering: Research and Applications (CERA). Vol. 17, No.3, pp.213-224.
- RIPON,R. (2000) *L'articulation entre enquêtes qualitatives et quantitatives : l'exemple des études menées à la Bibliothèque nationale de France*. Dans, DONNAT,O. OCTOBRE,S. (2000) Les publics des équipements culturels. Méthodes et résultats d'enquêtes. Ministère de la culture et de la communication - Département des études, de la prospective et des statistiques, Paris.
- ROCHER,G. (1968) *Introduction à la sociologie générale*. Montréal, Éditions Hurtubise H.M.H.
- RONDEAU,A. (2002) *Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre*. In Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, *Transformer l'organisation*, Collection Racines du savoir, Montréal, HEC Montréal.
- RUMELT,R.P. (1995) *Inertia and transformation*. in Montgomery, C.A., *Resource- Based and Evolutionary Theories of the Firm*, Kluwer Academic Publishers, Massachusetts, pp. 101-132.
- SAINSAULIEU,R. (1977) *L'identité au travail*. Paris, FNSP.
- SALOVAARA,A. TAMMINEN,S. (2009) *Accept or appropriate ? A design-oriented critique on technology acceptance models*. Future Interaction Design, Vol.2, pp.157-173, London: Springer.
- SCHEIN,E. H. (1999) *The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about culture change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- SCHEIN,E. H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. 3rd edition, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- SIEBENBORN,T. (2005) *Une approche de formalisation du processus de changement dans l'entreprise*. Thèse de doctorat de l'université de Savoie.
- SFHRM : SOCIETY FOR HUMAN RESSOUCE MANAGEMENT (n.d.)
<http://www.shrm.org/TemplatesTools/Glossaries/HRTerms/Pages/c.aspx>
- SLATER,R. (1999) *Jack Welch and the GE Way: management insights and leadership secrets of the legendary CEO*. McGraw Hill, New York.
- SMITH,K. (1984) *Philosophical Problems in Thinking about Organizational Change*. In Goodman, P. (Ed), *Change in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- SMITH,P.G. REINERTSEN,D.G. (1998) *Developing products in half the time :new rules new tools*. Wiley, New York.
- SOPARNOT,R. (2004) *A quoi correspondent les capacités de changement des organisations*. 13ème conférence de l'association de management stratégique, Le Havre.
- STACEY,R.D. (1993) *Strategic Management and Organizational Dynamics*. Pitman Publishing, London.
- STARBUCK,H. (1983) *Organizations as Action Generators*. American Sociological Review, Vol.48.
- STREBEL,P. (1994) *Choosing the right change path*. California Management Review, Vol.36, No.2, pp.29-51.
- STREBEL,P. (1996) *Why do employees resist change*. Harvard Business Review, May- June, pp.86-92.
- STUMMER,M. ZUCHI,D. (2010) *Developing roles in change processes – A case study from a public sector organization*. International Journal of Project Management, Vol.28, pp.384–394.
- SWARTZ,D. LIPPITT,G. (1975) *Evaluating the consulting process*. Journal of European training, Vol.4, No.5.
- TESSIER,R. TELLIER,Y. (1973) *Changement planifié et développement des organisations*. Editions IFG/EPI, Montréal/Paris.
- THEVENET,M. (1993) *La culture d'entreprise*. Collection Que sais-je ? PUF, Paris.
- THIETARD,R.A. (1999) *Méthodes de recherche en management*. Dunod : Paris.
- THIETARD,R.A. THIETARD,B. (1993) *La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations*. Revue Française de Gestion, Paris.

- TIME GUIDE (1996) *Tools and method for the Integration and the Management of the Evolution of industrial enterprise – GUIDing the Evolution*. EUREKA European Project EU 1157.
- TOMILSON,E.C. DINEEN,B.R. LEWICKI,R.J. (2004) *The road to reconciliation: Antecedents of victim willingness to reconcile following a broken promise*. Journal of Management, Vol.30, pp.165-187.
- TREMBLAY,D.G. (2005) *Les communautés de pratique : quels sont les facteurs de succès ?* Revue internationale sur le travail et la société, octobre 2005
- TROMPENAARS,F. (1994) *L'entreprise multiculturelle*. Maxima, Laurent du Mesnil, Paris.
- UNIVERSALIS (2010) *Encyclopaedia universalis en ligne*. <http://www.universalis.fr/recherche/?q=changement&s=>
- VAN-WILLINGEN,J. (1986) *Applied anthropology*. Bergin and Garvey Publishers.
- VAS.A. (2002) *Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits : une approche multi-pragmatique*. Actes de la 11ème Conférence Internationale de l'AIMS, Paris.
- VINOT,D. (1996) *Le projet comme forme discursive, une première approche gestionnaire*. Dans Projectique, à la recherche du sens perdu, Economica.
- VITALARI,N.P. DICKSON,G. (1983) *Problem solving for effective system analysis : An experimental exploration*. Communication of the ACM, Vol.26, No.11, pp.945-955.
- WACHEUX,F. (1996) *Méthodes qualitatives de recherche en gestion*. Economica, Paris.
- WADDELL,D. SOHAL,A.S. (1998) *Resistance: a constructive tool for change management*. Management Decision, Vol.36, No.8, pp.543-548.
- WATSON,G. (1969) *Resistance to change*. In W. G. Bennis, K. D. Benne & R. Chin (Eds.), *The planning of change* (2nd ed., pp. 488-498). New York: Holt, Rinehart & Winston
- WATZLAWICK,P., WEAKLAND,J. FISCH,R. (1975) *Changements : paradoxes et psychothérapies*, Editions du Seuil, Paris.
- WEICK,K.E. (2000) *Making Sense of the Organization*. Blakwell Publishers.
- WMAP : Wilkinson Microwave Anisotropy Probe (2010) Page du programme WMAP sur le site de la NASA. <http://map.gsfc.nasa.gov/>
- YIN,R. (1994) *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- ZALTMAN,G. DUNCAN,R. (1977) *Strategies for Planned Change*. Wiley, Toronto.
- ZEPHIR,O. (2009) *Elaboration d'une méthode d'évaluation des impacts potentiels en phase amont d'un projet de changement technico-organisationnel : application à la maintenance des moteurs d'hélicoptères*. Thèse de Doctorat de l'Institut National Polytechnique de Lorraine, Nancy.

**Contribution méthodologique au changement organisationnel :
facilitation par l'appropriation et l'accompagnement de l'Homme
dans les projets.
Application dans un grand groupe aéronautique.**

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

1	Annexe 1 : état des lieux : Guide de déploiement de la démarche conduite du changement ...	188
2	Annexe 2 : Etat des lieux : Organisation fonctions accompagnement du changement	192
3	Annexe 3 : Note de nomination de l'équipe DDP/AC.....	194
4	Annexe 4 : Présentation Développement du processus de dialogue social	195
5	Annexe 5 : tableau de résultats : nombre d'évènements collectés pour les projets Chronos et Prisma ; résultats bruts et ramené à un échantillon de 1000 utilisateurs.	196
6	Annexe 6 : Analyse de l'activité d'accompagnement du changement de Turbomeca en 2007.	197
6.1	Analyse des outils d'accompagnement du changement existants	197
6.2	Analyse des acteurs et de la communauté impliqués et concernés par l'accompagnement du changement.....	199
6.3	Analyse des règles, procédures et division des tâches relatives à l'accompagnement du changement.....	200
6.4	Objectifs de l'accompagnement du changement de Turbomeca	202
7	Annexe 7 : liste des outils retenus pour la méthode AC	203
8	Annexe 8 : tableau de présentation des projets étudiés pour notre première hypothèse	204
9	Annexe 9 : exemple de communication réalisée par les syndicats à destination de l'intégralité du personnel.....	205

1 ANNEXE 1 : ETAT DES LIEUX : GUIDE DE DEPLOIEMENT DE LA DEMARCHE CONDUITE DU CHANGEMENT



U 414-C Guide de déploiement de la Démarche Conduite du Changement

Mai 2007

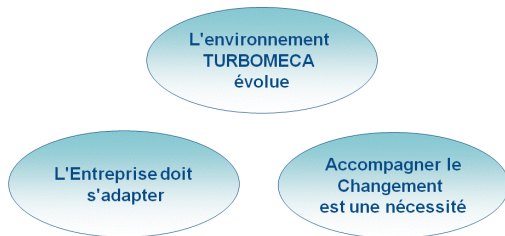


Sommaire

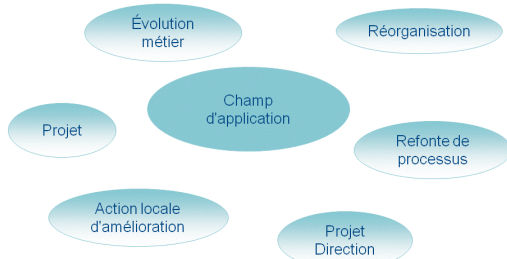
- ▶ Introduction
- ▶ L'élaboration du Plan de Conduite du Changement
- ▶ Le Processus de Conduite du Changement
- ▶ Le contexte TURBOMECA
- ▶ Conclusion
- ▶ Annexes



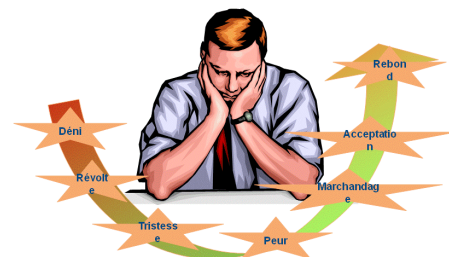
Introduction



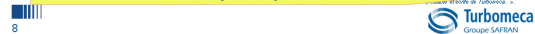
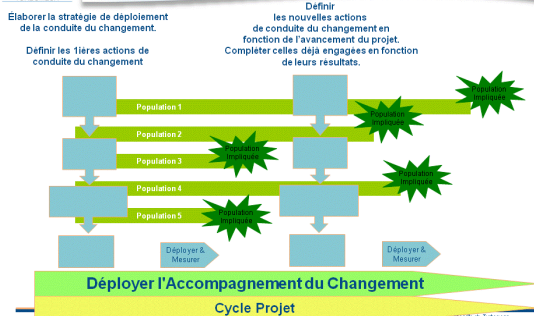
Introduction



Introduction

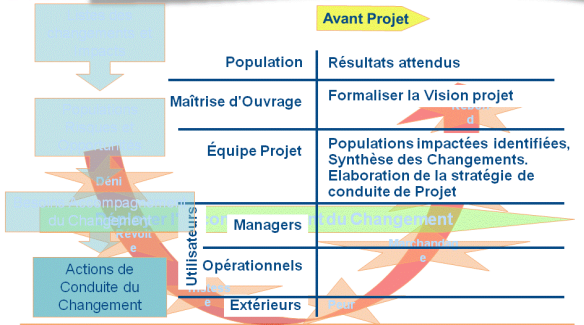
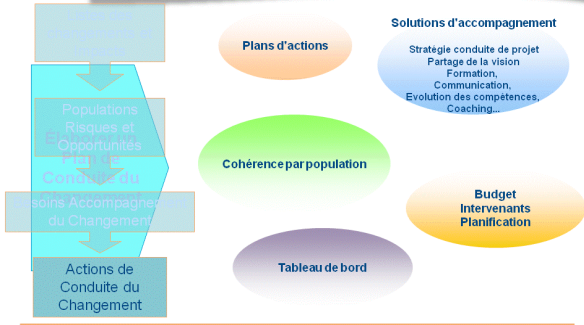
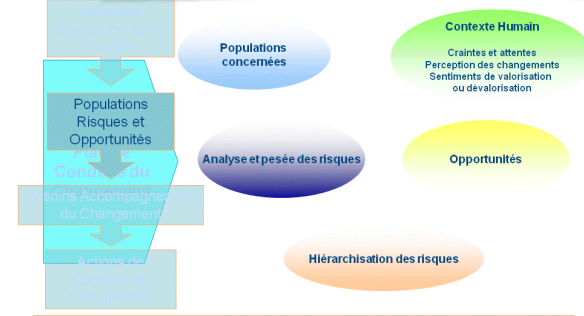
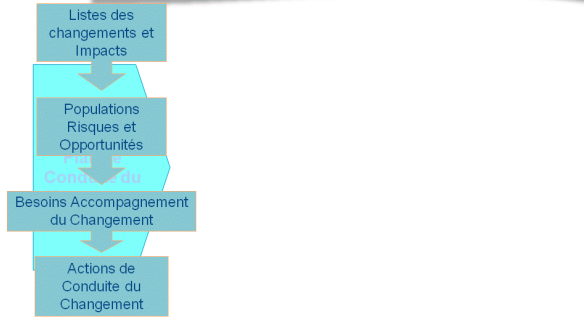
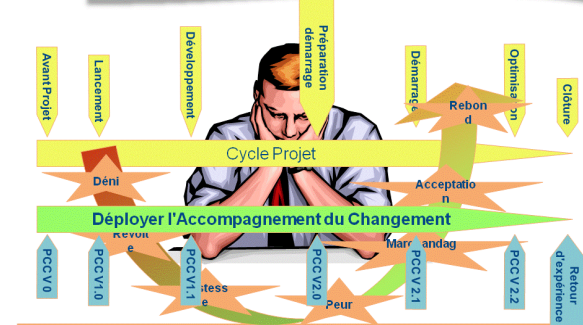
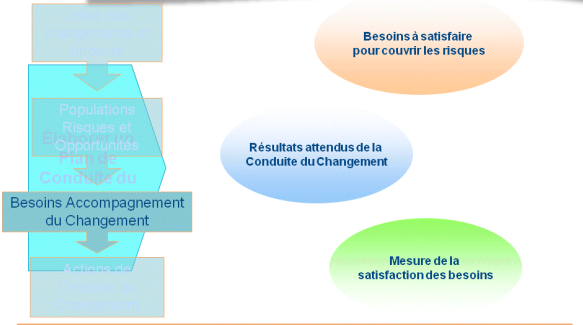
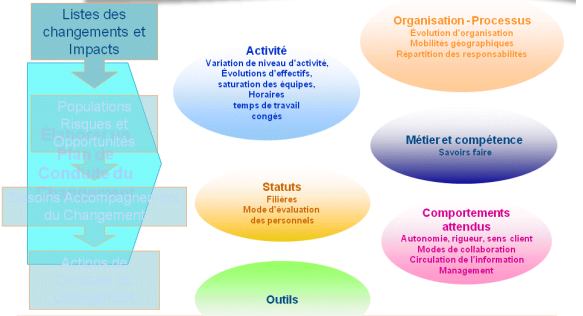


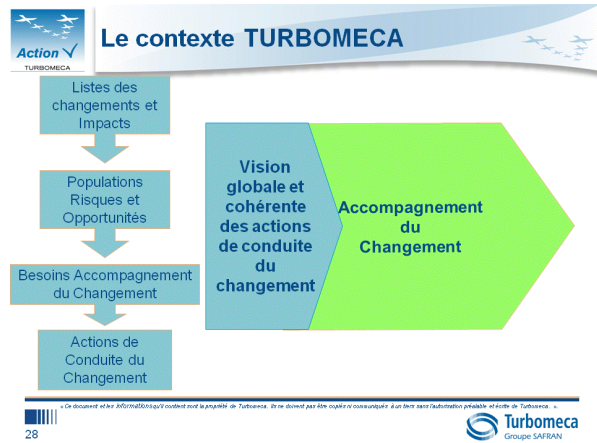
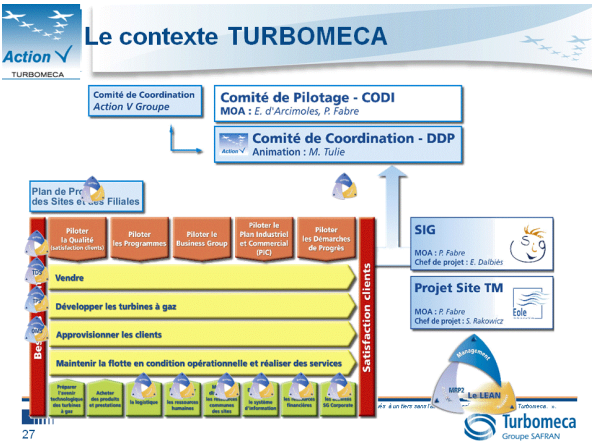
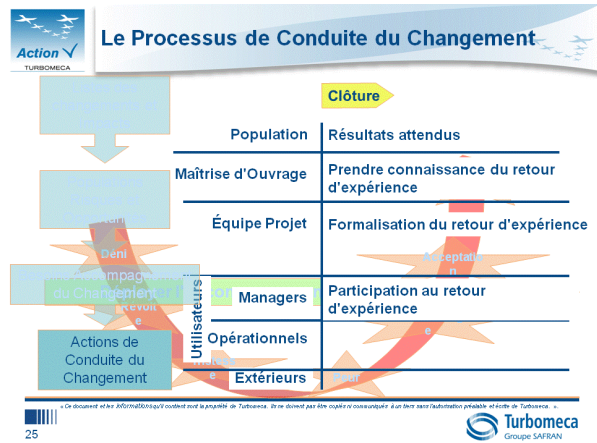
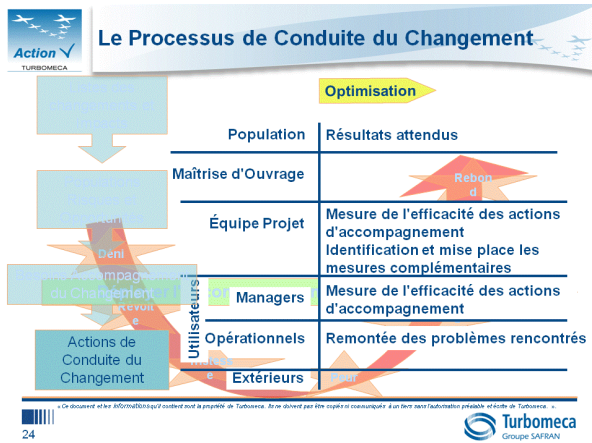
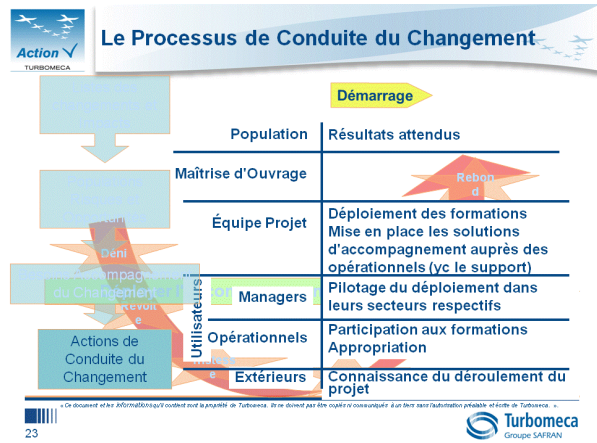
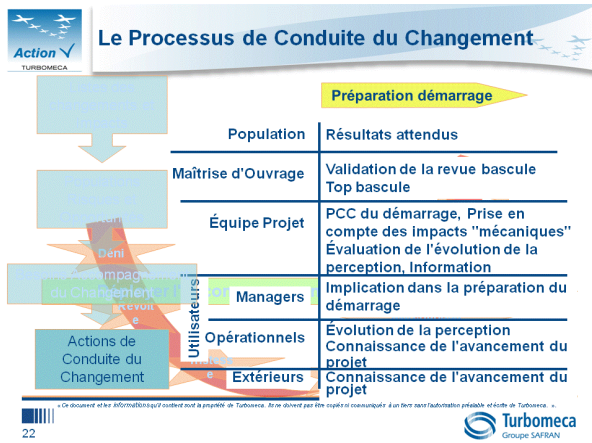
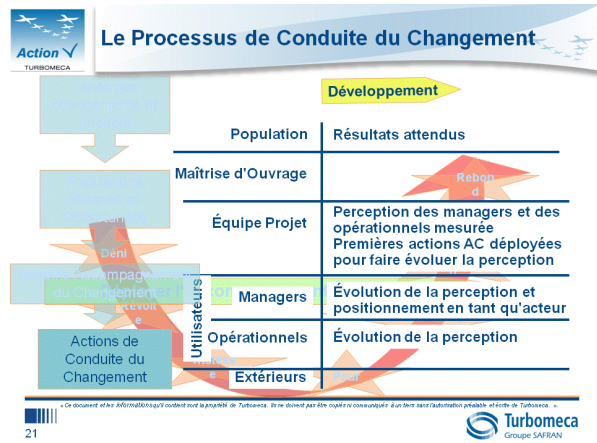
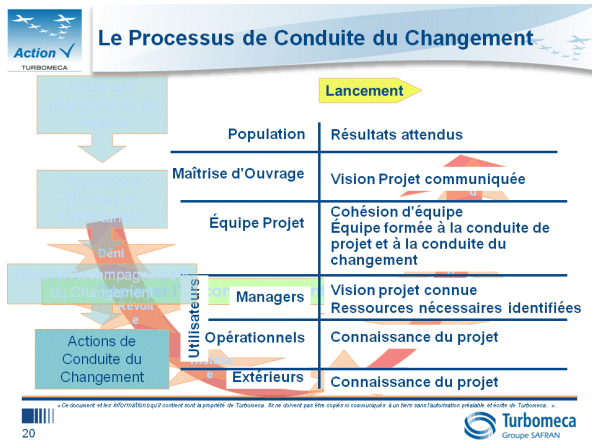
Introduction



Introduction







- ▶ Il est important que la cible soit claire, qu'elle puisse être exprimée de façon crédible
- ▶ Les situations, les contextes humain sont différents entre chaque projet
- ▶ Il faut partir des besoins des gens afin de les accompagner vers les objectifs des projets
- ▶ Il ne faut pas masquer l'ampleur des changements aux personnes

- ▶ Formations Accompagnement du Changement
- ▶ Outils
- ▶ Guides Méthodologiques Action V

- ▶ **Accompagnement Humain du Changement**
 - 2j + 1j
 - Lieu : Interne
 - Animation Université SAFRAN / Cabinet Gordon Management
 - Public : tous chefs de projet et managers TURBOMECA impliqués dans des projets et/ou des actions de progrès
- ▶ **Les Fondamentaux du Changement**
 - 3j
 - Lieu : Université SAFRAN
 - Animation Université SAFRAN / Cabinet Gordon Management
 - Public : managers n'ayant pas d'expérience de conduite du changement
- ▶ **Les Pilotes de Changement**
 - 2j + 2j
 - Lieu : Université SAFRAN
 - Animation Université SAFRAN / Cabinet Gordon Management
 - Public : managers ayant une expérience de réorganisation et/ou projet souhaitant confronter son expérience

- ▶ Les responsables Accompagnement du Changement du Groupe SAFRAN ont mis en commun les meilleures pratiques qu'ils ont déployées pour élaborer un guide méthodologique
- ▶ Ce guide contient de nombreux outils d'aide à la définition et à la mise en œuvre de plans d'accompagnement du changement
- ▶ Il est accessible sur le site Nectar, rubrique « La boîte à Outil Safran » (Action V / Les méthodes et Outils du Progrès).
- ▶ Pour y accéder directement, cliquez ici :



2 ANNEXE 2 : ETAT DES LIEUX : ORGANISATION FONCTIONS ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT



Organisation Fonction Accompagnement du Changement et Management

Entretien Individuel
14 mai 2004



Accompagnement du Changement

Pour cela, ses principales missions sont :

- Être un centre de Compétences et de Capitalisation
- Proposer des formations
- Animer un réseau de terrain
- Anticiper sur les besoins à venir et jouer un rôle de Conseil

DI08ET008-SEP-06/10/11- P.3



Accompagnement du Changement

- Être un centre de Compétences et de Capitalisation (suite)
 - Assister les chefs de projets dans leur démarche
 - Constituer un réservoir de ressources, maîtrisant les méthodes et outils de l'Accompagnement du Changement et capable d'intervenir en fonction des besoins
 - Échanger sur les best practices avec les autres sociétés du groupe et à l'extérieur du groupe

DI08ET008-SEP-06/10/11- P.3



Accompagnement du Changement

Le rôle de la fonction Accompagnement du Changement est de donner aux Directions de l'Entreprise les moyens pour que tout projet et toute évolution d'organisation soient conduits, sous leur responsabilité de Maître d'Ouvrage, en prenant en compte les aspects Accompagnement Humain du Changement.

DI08ET008-SEP-06/10/11- P.3



Accompagnement du Changement

- Être un centre de Compétences et de Capitalisation
 - Faire connaître la démarche Accompagnement du Changement formalisée dans le cadre du projet Action V Groupe SNECMA
 - Faire prendre en compte par les chefs de projets et les hiérarchies concernées, les tâches Accompagnement du Changement dans tout projet mené dans l'entreprise
 - Aider les Chefs de Projets et les Managers à formaliser les plans d'Accompagnements du Changements de leurs projets et des actions d'organisation qu'ils mènent dans le cadre de leurs plans de progrès.
 - Mettre à disposition ou aider à mettre en place des ressources maîtrisant les méthodes et outils d'Accompagnement du Changement

DI08ET008-SEP-06/10/11- P.4



Accompagnement du Changement

- Proposer des formations
 - Mettre en place un cursus de formation destiné aux chefs de projets et aux managers, afin de leur faire connaître la démarche, les méthodes et outils
 - En s'appuyant sur les formations proposées par l'Université SNECMA
 - et en les complétant si nécessaire (mise en main du kit Accompagnement du Changement défini dans le cadre Action V)
 - Faire évoluer les formations « Conduite de Projet » afin de mieux faire prendre en compte les aspects « Accompagnement du Changement »

DI08ET008-SEP-06/10/11- P.4





Accompagnement du Changement

- Animer, en s'appuyant sur les conseillers de proximité, un réseau capable de :
 - Détecter les besoins en Accompagnement du Changement dans les Actions menées par les hiérarchies
 - Faire connaître la démarche Accompagnement du Changement, les méthodes et outils
 - Assister les hiérarchies dans leur mise en œuvre
 - En vérifier l'efficacité

DIRECTEUR - SEP-06/19/011 - P-7



Management

Assister les Directions dans leur démarche visant à renforcer le rôle des Managers

DIRECTEUR - SEP-06/19/011 - P-9



Accompagnement du Changement

- Anticiper sur les besoins à venir et jouer un rôle de Conseil :
 - Assister, si besoin, les Directions dans l'élaboration de leurs projets d'organisation
 - Participer à la déclinaison de la stratégie de l'entreprise en mettant en évidence les changements humains qu'elle induit (modes de fonctionnement, management, comportement, type d'organisation, culture d'entreprise, ...) et en proposant les actions d'accompagnement nécessaires à sa mise en place

DIRECTEUR - SEP-06/19/011 - P-8



Management

Pour cela, ses principales missions sont :

- Piloter le Projet Management de Proximité
- Participer à l'élaboration du projet d'Entreprise sur le Management, le piloter

DIRECTEUR - SEP-06/19/011 - P-10





DATE 30/10/2008

ÉMETTEUR / FROM

Direction Démarches de Progrès

DESTINATAIRE / TO

MM Les Directeurs
MM Les Chefs de Département
MM Les Chefs de Service

REFERENCE

NI_2008-22 – MT/NA

COPIES

OBJET / SUBJECT: **EVOLUTION DU G025-13 : PILOTER LES DEMARCHES DE PROGRES**

Le processus « Piloter les Démarches de Progrès » et son organisation évoluent à compter du 1^{er} novembre 2008.

Cette évolution est décrite dans le G025-13, accessible dans Géode. Vous en trouverez, pour information, une copie jointe à cette note.

Les évolutions majeures sont :

La modélisation et la cohérence des processus.

La priorisation des plans de progrès.

L'accompagnement du changement.

Le suivi des consultants.

L'animation du réseau des acteurs de progrès (RPP, BB,)

Dans le cadre de ces évolutions :

[REDACTED] : Accompagnement du Changement.

[REDACTED] : Accompagnement du Changement.

[REDACTED] : Modélisation et cohérence des processus.

déjà en charge de ces missions au sein de DSO/S rejoignent la DDP à compter du 1^{er} novembre (leurs missions sont détaillées page 5 du G025-13)

Nota :

Mise à jour dans GEODE : 31 octobre 08.

Mise à jour Intranet : 28 novembre 08.

Directeur des Démarches
de Progrès

Directeur des
Ressources Humaines

Président Directeur
Général

4 ANNEXE 4 : PRESENTATION DEVELOPPEMENT DU PROCESSUS DE DIALOGUE SOCIAL

ACCOMPAGNEMENT SOCIAL DES PROJETS

26 Août 2010



I - Rappel de la démarche

■ Deux réunions avec les DSC

- > Le 18 mai 2010
- > Le 14 juin 2010

■ Les attentes des Organisations Syndicales

- ✓ La prise en compte de l'humain
- ✓ L'humain qui est percuté par de multi projets : comment le prendre en compte ?

■ Prochaine réunion avec les DSC : vendredi 10 septembre 2010

NOTA : Au-delà de ces réunions, il y a un véritable challenge pour TM pour mettre en place une organisation (staffing) pertinente pour prendre en compte ces aspects humains dès les phases préliminaires ou avant projet.

CO SAFRAN ET SA TURBOMECAS SUIZ CONFER SAU SUPORTE DE TURBOMECAS IN DE BUREAU DE SA SAISON IN COMMUNICAT A SA SAISON INSAURIBER SAISON INSAURIBER

DRH F/RS / 26 Août 2010

1



II - CIBLE ENVISAGÉE

- Clarification du processus de soutien social du projet (cf réunion avec les RS + GPEC + GRH + DDP) : réunion programmée le 25/08 à reporter)
- Définir les rôles et responsabilités de chaque acteur en regard de ce processus et des typologies de projets (TRR)

➡ positionnement plus clair des RHOP dans les projets de changements d'organisation

- Définition et stabilisation des outils et méthodologies RH et DDP

Ex : - standardisation planches CE

- GOM
- Fiche Emploi type
- Entretien de positionnement, de prise de poste

Nota : le processus doit être capable de manager les risques et ceci dès la phase avant-projet. Si les risques humains ne conditionnent pas à eux seuls les décisions, ils doivent être pris en compte et faire l'objet d'une mesure lors du « GO ».

CO SAFRAN ET SA TURBOMECAS SUIZ CONFER SAU SUPORTE DE TURBOMECAS IN DE BUREAU DE SA SAISON IN COMMUNICAT A SA SAISON INSAURIBER SAISON INSAURIBER

DRH F/RS / 26 Août 2010

2



III - PROCHAINES ÉTAPES

- Nécessité de formaliser cette cible (dont env. 80% des données existent ou sont pratiquées)
- En extraire un projet d'accord de méthode
- Soumettre à validation ce projet global intégrant le projet d'accord
- Si OK, intégration de façon formalisée des rôles de chaque acteur RH et DDP
- Former et communiquer
cible : - chef de projet (actuels et futurs)
- manager (maille TBD)

CO SAFRAN ET SA TURBOMECAS SUIZ CONFER SAU SUPORTE DE TURBOMECAS IN DE BUREAU DE SA SAISON IN COMMUNICAT A SA SAISON INSAURIBER SAISON INSAURIBER

DRH F/RS / 26 Août 2010

3



5 ANNEXE 5 : TABLEAU DE RESULTATS : NOMBRE D'ÉVENEMENTS COLLECTES POUR CHRONOS ET PRISMA ; RESULTATS BRUTS ET RAMENE A 1000 UTILISATEURS.

Nombre de jours après bascule	PRISMA : 600 utilisateurs	Chonos : 1300 utilisateurs	PRISMA : valeur ramené à 1000 utilisateurs	Chonos : valeur raménée à 1000 utilisateurs
1	32	211	53,3	162,3
2	26	0	43,3	0,0
3	19	0	31,7	0,0
4	17	0	28,3	0,0
5	11	0	18,3	0,0
6	0	201	0,0	154,6
7	0	1	0,0	0,8
8	6	23	10,0	17,7
9	3	0	5,0	0,0
10	12	21	20,0	16,2
11	2	0	3,3	0,0
12	0	0	0,0	0,0
13	0	2	0,0	1,5
14	0	327	0,0	251,5
15	9	0	15,0	0,0
16	17	234	28,3	180,0
17	8	24	13,3	18,5
18	9	0	15,0	0,0
19	2	0	3,3	0,0
20	0	0	0,0	0,0
21	0	0	0,0	0,0
22	7	0	11,7	0,0
23	7	0	11,7	0,0
24	9	11	15,0	8,5
25	4	0	6,7	0,0
26	3	0	5,0	0,0
27	0	0	0,0	0,0
28	0	0	0,0	0,0
29	10	8	16,7	6,2
30	8	0	13,3	0,0
31	1	20	1,7	15,4
32	8	0	13,3	0,0
33	1	0	1,7	0,0
34	0	5	0,0	3,8
35	0	0	0,0	0,0
36	20	13	33,3	10,0
37	8	0	13,3	0,0
38	7	0	11,7	0,0
39	5	0	8,3	0,0
40	5	0	8,3	0,0
41	0	0	0,0	0,0
42	0	0	0,0	0,0
43	6	0	10,0	0,0
44	3	0	5,0	0,0
45	0	0	0,0	0,0
46	1	0	1,7	0,0
47	0	0	0,0	0,0
48	0	0	0,0	0,0
49	0	0	0,0	0,0
50	0	0	0,0	0,0
51	0	0	0,0	0,0
52	0	0	0,0	0,0
53	0	0	0,0	0,0
54	0	0	0,0	0,0
55	0	0	0,0	0,0
56	0	0	0,0	0,0
57	0	0	0,0	0,0
58	2	0	3,3	0,0
59	FIN	0		0,0
60		0		0,0
61		0		0,0
62		0		0,0
63		0		0,0
64		0		0,0
65		0		0,0
66		77		59,2
67		0		0,0
68		0		0,0
69		18		13,8

6 ANNEXE 6 : ANALYSE DE L'ACTIVITE D'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT DE TURBOMECA EN 2007.

6.1 ANALYSE DES OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT EXISTANTS

Les différents outils et méthodes dédiés à l'accompagnement du changement de Turbomeca sont accessibles par un lien intranet, qui renvoie vers le site intranet de SAFRAN. Cette page, appelée « boîte à outils SAFRAN » regroupe l'ensemble des supports d'outils et de méthodes pour les démarches de progrès du groupe, que les sociétés membres sont censés utiliser. Deux documents de synthèse sont disponibles ; le premier, très détaillé, reprend l'intégralité des fiches (101 pages), tandis que le second est un résumé des principes jugés essentiels pour aborder la problématique d'accompagnement du changement. Sont également présentes 7 fiches regroupées sous l'intitulé « théories et méthodes de conduite du changement », 24 sous l'intitulé « outils de conduite du changement », et 10 sous l'intitulé « techniques et support à la conduite du changement ».

Une analyse de ces outils a été réalisée par les membres de l'équipe d'accompagnement du changement. Les conclusions de cette analyse étaient les suivantes :

Points positifs :

1. Certains outils ont intéressé les membres de l'équipe (5 fiches sur 41) en ce qu'ils proposaient une solution concrète à un problème lié directement à l'accompagnement des individus.
2. Certains éléments de théorie semblaient utilisables pour communiquer sur l'accompagnement du changement.

Points négatifs :

1. Aucun des outils n'est directement utilisable : les principes sont expliqués ou illustrés, mais il est nécessaire de concevoir et de réaliser un support, un document sur lequel travailler concrètement pour les utiliser.
2. La structuration donnée à l'ordre d'utilisation des outils entre eux ne tient pas compte des méthodes de gestion par projet utilisées chez Turbomeca.

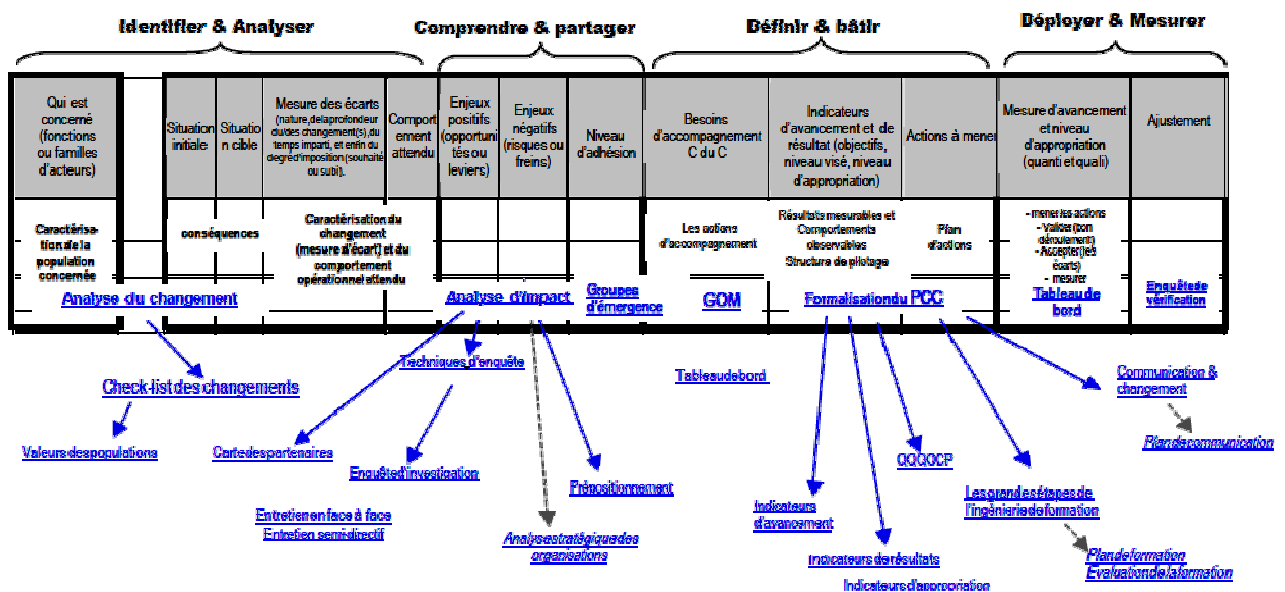


Figure : Structuration des outils d'accompagnement du changement de la boîte à outils SAFRAN

3. L'information donnée n'est pas cohérente entre les différentes fiches-méthode : une fiche définit 5 étapes clé, contre 4 phases pour la structure présentée en figure ci dessus, et les intitulés de ces étapes ne correspondent pas d'une fiche à l'autre.
4. Certaines préconisations ne sont pas cohérentes avec le contexte observé dans les projets de Turbomeca. Prenons l'exemple d'une préconisation pour la taille de l'équipe accompagnement du changement (entre deux et sept personnes) ; les équipes des projets principaux de l'entreprise comportant de dix à trente cinq personnes, avec une forte utilisation de la sous traitance (entre 10 % et 60 %). Cette préconisation revient à nommer un cinquième des effectifs des équipes projets responsable de l'accompagnement du changement, ce qui est incohérent avec la réalisation des tâches normales nécessaires à l'avancée du projet.
5. Les outils et méthodes ne spécifient pas systématiquement qui est censé les utiliser. Par exemple, est inclus dans ces fiches un outil qui est utilisé par les responsables RH de Turbomeca (sans mention particulières).
6. Sur les 41 fiches, seules 12 présentent une démarche d'accompagnement des acteurs. Les autres spécifient les comportements que l'accompagnateur du changement doit adopter, les techniques « génériques » de management (techniques d'entretien, d'analyse...), les indicateurs qu'il peut mettre en place pour suivre l'avancement de son projet et des actions d'accompagnement etc. , et enfin des fiches de théorie sur les effets du changement sur les individus.

Au-delà de cette analyse, l'impression générale qu'a fait cet ensemble de document à l'équipe dédiée à l'accompagnement du changement (la DDP/AC) est son « *manque d'opérationnalité* ». Les membres de l'équipe signifient ici qu'ils ne pensent pas qu'un chef de projet ou qu'un membre de l'équipe projet responsable de l'accompagnement du changement qui aurait lu l'ensemble de cette documentation sache quoi faire concrètement, et à quel moment de son projet. Ils considèrent en outre que cette documentation est trop longue et trop « *théorique* », décrivant d'avantage les concepts et postures à adopter que les moyens à mettre en œuvre et les actions à réaliser.

L'analyse des outils internes de l'entreprise nous fournit une première vision de la méthode à développer : elle devra être plus succincte que la boîte à outils SAFRAN, comporter des modèles et des outils directement utilisables, structurés et cohérents entre eux et par rapport aux deux types de méthodes de gestion de projets (I et D) de l'entreprise, définir clairement le rôle de chaque type d'acteur concerné par l'accompagnement du changement et sembler « *opérationnel* », c'est-à-dire facile à utiliser pour les employés censés les utiliser.

D'autre part, nous identifions dans les travaux d'Autisser & Moutot (2003) et de Zephir (2009) l'importance de s'interroger dès les prémices des changements (avant projet et premières phases des projets) sur la nature et l'importance des impacts qu'il va avoir sur les utilisateurs. Autissier & Moutot proposent alors un système basé sur un diagnostic des impacts du changement au travers de questionnaires, qui permettent de représenter l'image pressentie du changement à venir au travers de cadrans.

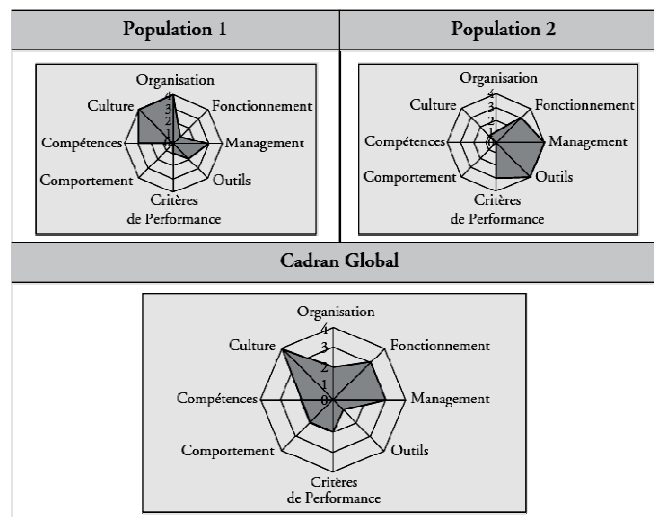


Figure 72: Les cadran du changement (Autissier & Moutot, 2003)

Nous adhérons à cette manière de représenter les impacts du changement, pour son aspect visuel et sa simplicité. Nous allons maintenant passer à l'analyse des acteurs impliqués dans l'accompagnement du changement

6.2 ANALYSE DES ACTEURS ET DE LA COMMUNAUTE IMPLIQUES ET CONCERNES PAR L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

Pour identifier les différentes structures organisationnelles et les familles d'acteurs qui ont un rôle dans l'accompagnement du changement, nous utiliserons les différents types d'activités relevant de l'accompagnement du changement (Analyses, communication, formation, accompagnement et prise en compte des résistances individuelles). D'autre part, l'approche politique de gestion du changement (définie par Pichault, 2004) présente les différentes parties en présences ayant potentiellement des intérêts dans le changement. Nous considérons que ces éléments sont suffisants pour identifier les acteurs ayant un rôle dans l'accompagnement du changement : soit les personnes réalisant ces actions, soit une des parties en présences ayant un intérêt *dans le sens* du changement ou *contre* le changement.

Dans un premier temps, nous pouvons identifier deux types principaux d'acteurs dans le changement : ceux dont la fonction est de « faire changer », et ceux à qui il « est demandé de changer ». Dans la première catégorie, on retrouve les structures organisationnelles pérennes dédiées au changement, les équipes projets, et les membres du niveau stratégique des structures organisationnelles qui lancent les projets (COMité de DIRECTION de l'entreprise, ou CODI), et les structures non-pérennes d'évaluation des projets (comités de pilotages). Dans la seconde catégorie, on trouve les employés qui sont impactés par le changement, soit par ce que leur environnement sera modifié, soit parce qu'ils doivent modifier leurs pratiques suite au changement. Ce sont les utilisateurs de la solution d'un projet. Nous les appellerons « *populations impactées* », non pas que les autres catégories ne le soient pas, mais plutôt parce que cette catégorie n'a pas d'autre attribut qui permettrait de la nommer. A la frontière de ces deux catégories, les managers opérationnels sont souvent à la fois impactés par les changements, et responsables de faire changer leurs équipes.

Ensuite, nous pouvons identifier un type de structure organisationnelle qui ne s'inscrit pas à proprement parler dans les catégories déjà mentionnées : il s'agit des Instances Représentatives du

Personnel (IRP). Ces IRP regroupent les syndicats, et les membres du service de Santé Sécurité Environnement. En tant que structures représentatives des employés, lorsqu'un changement significatif impacte plus d'un employé, ou leur environnement, l'entreprise a le devoir de les informer ou de les consulter pour avis, ou validation. Dans ce cadre, les IRP ont un rôle dans le processus d'accompagnement du changement.

Nous introduisons enfin à ce niveau la notion de parties prenantes : Bassetti (2002), s'appuyant sur la norme ISO 10006 (1998) propose de les définir comme « *personnes ou groupes de personnes ayant un intérêt commun dans les résultats de l'organisme, ayant en charge le projet, et dans l'environnement dans lequel il agit* ». Nous considérons cette notion comme transposable à l'accompagnement du changement, car les groupes d'acteurs définis comme parties prenantes sont également celles qui sont en charge ou subissent le changement.

Nous présentons dans le tableau ci-dessous, l'ensemble des intitulés des acteurs correspondant aux catégories que nous avons mentionnées, ainsi que la division des tâches observable au travers de leurs rôles dans le processus de changement.

Intitulé	Fait changer / Change	Rôle dans le processus
CODI	Fait changer	Fait partie du COPI, arbitrage pour les questions importantes, définition de l'importance du changement
DRH	Fait changer	Evaluation des compétences actuelles et de celles qui seront nécessaire, construction des fiches de postes et contrats de travaux modifiés par les changements, entretiens de carrières et dialogue social avec les IRP
DDP/AC	Fait changer	Définition et déploiement des méthodes d'accompagnement du changement, aide aux chefs de projets et managers dans les activités d'AC
Chefs et équipes projets	Fait changer	Responsables des projets et des actions à réaliser dans les projets
Sponsors projets	Fait changer	Identifient les besoins de changer et lancent des projets. Arbitrages pour les questions dépassant les attributions du chef de projet
Comités de pilotages projets	Fait changer	Arbitrages techniques sur les propositions des projets, suivi des budgets et des plannings
Managers opérationnels	Fait changer/Change	Responsables de l'application des solutions projets auprès de leurs équipes, parfois en dialogue avec les équipes projets pour les remontées d'informations nécessaires aux activités projets
IRP	Change	Vérification de la légalité de la démarche de changement, de la bonne prise en compte des intérêts des populations impactées. Défense des droits des employés, droit de véto sur la poursuite des projets
Populations impactées	Change	Modifient leurs pratiques pour mettre en œuvre les changements proposés par les projets.

Tableau : Acteurs de Turbomeca parties prenantes du processus de changement

Dans cette partie, nous avons présenté les différentes populations intervenant dans l'accompagnement du changement. La méthode que nous développerons prendra en compte ces acteurs, et les activités qu'ils se doivent de réaliser. Nous allons maintenant analyser les règles et procédures relatives à l'accompagnement du changement chez Turbomeca.

6.3 ANALYSE DES REGLES, PROCEDURES ET DIVISION DES TACHES RELATIVES A L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

Pour cette analyse, un document de référence disponible dans la base documentaire de Turbomeca a été étudié. Ce document est nommé « *Guide de déploiement de la démarche de conduite du*

changement » (Annexe 1), et se présente sous la forme d'une présentation « power-point » agrémentée de commentaires. Il comporte 5 parties et des annexes :

1. Une introduction sur les besoins d'une démarche d'accompagnement du changement, un récapitulatif des concepts et acteurs impliqués dans cette démarche, les cas d'application de la démarche, ainsi qu'une vision générique des types d'action à réaliser par rapport à l'avancement d'un changement.
2. L'élaboration du Plan de Conduite du Changement (PCC), avec 4 planches présentant ce qu'il convient de faire pour élaborer le PCC (lister les changements et impact, populations risques et opportunités, besoins en accompagnement du changement, actions), comme décrit dans l'exemple suivant : « *Identifier les populations concernées : Pour chaque impact, on indiquera quelle est la population concernée. Il s'agit d'identifier de la façon la plus exhaustive possible qui est concerné par le projet (acteurs directs et indirects des processus). Une attention particulière est à porter sur les managers, souvent concernés par des évolutions de leur périmètre de responsabilité. Il est nécessaire de les accompagner très tôt afin qu'ils deviennent rapidement des acteurs effectifs dans la conduite du changement.* »
3. Le processus de conduite du changement, ou pour chaque étape d'un changement sont présenté par population les résultats attendus en terme d'accompagnement.
4. Le contexte, qui résume en quatre points les principes retenus pour l'approche d'accompagnement du changement de Turbomeca : Lister les changements, lister les populations, les risques et opportunités, les besoins en AC, et les actions à mener.
5. Et enfin une conclusion en forme de rappel généraux sur l'accompagnement du changement : « *Les situations, les contextes humain sont différents entre chaque projet ; Il faut partir des besoins des gens afin de les accompagner vers les objectifs des projets* »
6. Les annexes présentent la formation accompagnement du changement qui est proposée, et signalent qu'un recueil d'outils et de méthodes est disponible sur le site intranet SAFRAN.

Nous constatons en premier lieu que ce guide ne mentionne pas qui est responsable de l'accompagnement du changement, ni qui est ciblé par les formations qui sont disponibles. Encore une fois, il décrit ce qui doit être réalisé, mais ni le comment, ni avec quels outils ou documents, etc. Bien que la boîte à outils SAFRAN soit citée à la fin, aucun lien n'est fait avec les actions mentionnées tout au long du document. Ce guide, qui est censé être le document de référence, ne propose donc pas de cadre d'utilisation pour les outils et méthodes « officiels » des entreprises du groupe SAFRAN (incluant Turbomeca). A ce niveau, l'accompagnement du changement reste une activité « floue », avec un ensemble et une répartition de tâches mal définis.

Nous complétons notre analyse avec une autre présentation décrivant les fonctions du responsable de la démarche d'accompagnement du changement, intitulé : « *Organisation fonction accompagnement du changement* », datant de 2005 (Annexe 2). Dans ce document, sont décrites les quatre missions principales de cette fonction : « *être un centre de compétences et de capitalisation, proposer des formations, animer un réseau de terrain, et anticiper sur les besoins à venir et jouer un rôle de conseil* ». Ces missions laissent entrevoir que le responsable de la démarche d'accompagnement du changement se doit d'être un « expert », et d'identifier les besoins en accompagnement, en formation, et apporter son aide au sein de l'entreprise. Dans le détail de la fonction « *centre de compétences* » on peut voir qu'il doit « *aider les chefs de projets et les managers à formaliser les plans d'accompagnement du changement de leurs projets et des actions d'organisations qu'ils mènent...* ».

L'analyse de ces documents nous permet d'identifier une répartition des responsabilités basique (les chefs de projets et managers mènent des changements, le responsable accompagnement du changement les fait former et les assiste éventuellement pour l'AC), sans pour autant rentrer dans un

détail suffisant pour parler de division des tâches. En effet, ces tâches ne sont pas clairement définies. Nous voyons donc qu'il sera nécessaire de définir clairement les tâches et les personnes qui en seront responsables.

6.4 OBJECTIFS DE L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT DE TURBOMECA

Pour cette analyse, nous étudions un document interne à la DDP, qui s'intitule « *fiche processus objectifs 2007* ». Elle présente les objectifs de l'année précédant le début de notre intervention pour le responsable de l'Accompagnement du Changement.

OBJECTIFS DE PERFORMANCE

- ▶ **Piloter l'Accompagnement du Changement**
 - consolider la vision des changements à déployer au sein de TM
 - animer le réseau AC
 - Être le référent AC pour TM
 - Faire connaître les outils groupe
- ▶ **Participer au projet de management**
- ▶ **Participer au réseau KM**
 - Formaliser la cible TM du KM
- ▶ **Innovation Participative**
 - augmenter le nombre de dossiers déposés de 25% (75 dossiers en 2007)
 - déployer le circuit court (Bordes et Mézières). Consolider Tarnos

Figure : Extrait de la fiche processus – objectifs 2007 du responsable AC de Turbomeca

Le premier objectif concerne le « *pilotage de l'accompagnement du changement* ». L'idée est ici d'être capable de connaître à un moment donné l'ensemble des changements en cours de lancement ou de réalisation dans l'entreprise, d'animer un réseau AC (lors de notre arrivée dans l'entreprise, ce réseau n'existait plus mais nous avons trouvé un compte rendu de réunion datant de 2005, montrant qu'une dizaine de personnes avaient été identifiées et s'étaient réunies à une reprise), d'être reconnu comme référent sur les activités d'AC, et de promouvoir les outils de la boîte à outils SAFRAN.

Le second objectif concerne un « *projet management* », qui n'a pas été mené à terme. Cependant, un projet ayant un intitulé identique a été lancé ultérieurement, et consistait à la définition des pratiques de management à promouvoir dans l'entreprise.

Le troisième objectif concerne le réseau KM (pour Knowledge Management), et la définition de l'objectif de Turbomeca dans sa participation. Ce réseau est un groupe d'employés référents dans ce domaine, membres des différentes entreprises du groupe SAFRAN. Cette activité ne relève pas selon nous de l'accompagnement des acteurs en changement.

Le dernier objectif concerne l'innovation participative, et ne relève pas de l'accompagnement du changement.

Nous voyons ici que les objectifs fixés en 2007 à l'employé en charge de l'accompagnement du changement ne cherchent pas à pallier le manque de clarté dans la démarche et dans la division des tâches. Bien que la définition des objectifs ne relève pas directement du responsable de l'accompagnement du changement, nous verrons que le début de nos travaux coïncide avec une évolution dans le type d'objectifs fixés à la nouvelle équipe d'accompagnement du changement.

7 ANNEXE 7 : LISTE DES OUTILS RETENUS POUR LA METHODE AC

Type d'outil	Description	Objectif
Outils - processus de changement	Outils permettant de prendre en compte la structuration du changement suivant les étapes projets	Adéquation entre l'AC et les étapes des projets
Plans d'action	Permet d'ajuster les plannings initiaux des actions au contexte et aux éléments émergents du changement, et d'ajouter des actions non planifiées	Prendre en compte les éléments non planifiés initialement et les traiter de manière optimale par rapport aux plannings
Plan de formation	Organisation et structuration des formations et de la logistique associée	S'assurer du bon déroulement des formations, et de la prise en compte de tous les utilisateurs concernés
Plan de communication	Organisation et structuration des communications et de la logistique associée	Mettre en cohérence l'information disponible et le moment adéquat pour la communiquer aux acteurs concernés
Plan de coaching	Organisation et structuration du coaching et de la logistique associée	Résoudre les problèmes d'adéquation de disponibilités entre « coachs » et « coachés »
Indicateurs d'appropriation estimée de la solution	Permet au chef de projet d'évaluer par rapport à des critères simples le niveau d'appropriation des solutions projets auprès des utilisateurs	Pousser le chef de projet à une formalisation de son ressenti sur l'appropriation de la solution projet
Outils - acteurs du changement	Outils permettant de mesurer ou de formaliser des éléments relatifs aux individus concernés par le changement (principalement les utilisateurs)	Fournir à l'équipe projet une vision issue des utilisateurs. Pousser à se mettre à la place de ceux qui changent
Raison d'être du projet	Recherche et formalisation du besoin initial de lancer un projet / de changer	Répondre à la question « pourquoi changer ? »
Messages clé	Recherche et formalisation des messages importants à faire passer à chaque groupe d'acteur concernés par le changement	Fournir aux utilisateurs les informations qui les concerne et qui sont susceptibles de les intéresser
Analyse des parties prenantes	Analyse menée par le chef de projet : identification des groupes d'acteurs favorables et défavorables au changement généré par le projet	Identifier les groupes « moteurs » et « freins » au changement, et les actions à mettre en œuvre pour les accompagner
Analyse de risques liés aux facteurs humains	Récupération d'une analyse menée dans un outil « projet »	regrouper avec les autres données AC les risques relatifs au facteur humain
Analyse d'impact préliminaire avec équipe projet	Evaluation par l'équipe projet des impacts pressentis du changement sur les utilisateurs	Faire prendre conscience à ceux qui font changer de ce que va impliquer leurs actions. Obtenir une vision consensuelle de l'impact du projet
Analyse de la perception des acteurs	Evaluation directe du ressenti des utilisateurs vis-à-vis du projet et des solutions pressenties	Feedback sur la manière dont le projet et les premières communications ont été perçues
Analyse d'impact auprès des utilisateurs	Evaluation directe auprès des utilisateurs de l'impact ressenti du changement sur leur activité	Confronter le ressenti des utilisateurs sur l'impact du changement avec la vision initiale de l'équipe projet. Feedback
Analyse des causes potentielles de rejets ou d'adhésion	Evaluation directe auprès des utilisateurs des causes potentielles d'adhésion à/rejet de la solution proposée par le projet	Analyser ce qui a aidé/pénalisé l'appropriation de la solution projet. Détecter un manque potentiel d'appropriation et les actions à mettre en œuvre pour les corriger
Outils - contexte	Outils permettant la formalisation d'éléments relevant de l'environnement du projet de changement	Adapter l'AC aux contraintes de l'environnement projet
Volume de population impactée + nom des managers	Recherche et identification des entités concernées par le changement, des employés présents dans ces entités, des responsables hiérarchiques à contacter si besoin	Identifier la volumétrie d'utilisateurs qui devront être accompagnés
Dimensions du projet	Formalisation du périmètre concerné par le changement	Faire prendre conscience au chef de projet de l'ampleur du changement
Stratégie d'accompagnement	Résumé « rédigé » des actions à mener par rapport à l'avancement des projets, mise en avant du type d'action à favoriser par rapport au contexte, enrichissement des actions déjà planifiées.	Pousser le chef de projet à prendre du recul sur les outils, à synthétiser, et à se représenter le changement dans sa globalité.

8 ANNEXE 8 : TABLEAU DE PRESENTATION DES PROJETS ETUDIES POUR NOTRE PREMIERE HYPOTHESE

Nom du projet	type de projet (D= projet long, I=projet court et Lean-Sigma)	Date de début	Date de fin	Nombre de personnes impactés	Description du type de changement pour les utilisateurs	Utilisation de la méthode AC ?	intérêt par rapport à notre étude	type de population étudiée	panel	Type de recueil de données
Nos idées France	Projet I	oct-08	mars-10	environ 1000	Mise à disposition d'une démarche d'innovation participative	oui	l'utilisation de la méthode AC a permis une amélioration du taux de participation à la démarche	tous types	7 entretiens, 500 pour étude indicateur	entretien semi directif, étude d'indicateur
Nos idées TMUK	après la fin du projet, activité opérationnelle	mars-10	sept-10	170	Mise à disposition d'une démarche d'innovation participative	non	point de comparaison sans utilisation de la méthode AC	tous types	19 entretiens, 170 pour étude indicateur	entretien semi directif, étude d'indicateur
Chronos	projet D	janv-10	juil-11	4200	mise en place d'un logiciel de gestion des absences	oui	mise à disposition de moyens AC importants, structurés suivant la méthode AC	managers et opérationnels	1300 (collecte difficultés) 438 pour enquête	collecte de difficultés rencontrées par les utilisateurs, enquête quantitative
Prisma	projet D	mars-09	dec-11 ?	1000	Poursuite de la mise en place d'un ERP	oui	similaire à Chronos dans l'AC réalisé, avec moins de support individualisé	managers et opérationnels	600	collecte de difficultés rencontrées par les utilisateurs
SafiRH	projet D	janv-10	juin-11	4500	mise en place d'un logiciel permettant de réaliser les entretiens individuels de manière électronique	non	projet comparable à Chronos, seule différence : pas d'utilisation de la méthode AC	managers et opérationnels	672	enquête quantitative

9 ANNEXE 9 : EXEMPLE DE COMMUNICATION REALISEE PAR LES SYNDICATS A DESTINATION DE L'INTEGRALITE DU PERSONNEL



ACCOMPAGNEMENT SOCIAL DES PROJETS



La multiplication des projets d'entreprise dans le cadre de SAFFRAN +, tels que lean, sigma et autres..., ainsi que les nombreux projets de réorganisations internes ont conduit la CFDT à faire pression sur la Direction afin qu'elle ouvre des discussions sur l'accompagnement social des projets, en amont du processus d'information/consultation des CE et CCE.

Il s'agissait pour nous de ne plus subir le processus « information / consultation » imposé dans les CE et CCE qui obligeait la CFDT à intervenir à postériori lorsque les problèmes sociaux faisaient jour lors de la mise en œuvre du projet.

Depuis près d'un an la Direction a mis en place une série de réunions avec les partenaires sociaux. Cette information est un condensé du résultat de ces discussions.

Pour la CFDT, au-delà du processus d'information / consultation des CE et CCE, nous devons être mis dans la boucle bien en amont. Les aspects sociaux devraient être des facteurs examinés dès l'idée même du projet et susceptibles de les modifier voire même de les stopper, notamment ceux présentant des risques sociaux.

C'est la raison pour laquelle nous avons demandé à ce que ces aspects sociaux soient pris en compte en amont de la définition du projet, au stade même de l'avant projet et que des discussions soient menées avec les partenaires sociaux à ce moment là

Le schéma ci-dessous permet de voir à quel niveau nous souhaiterions être mis dans la boucle :



Pour la CFDT, c'est bien dès cette zone du processus que les partenaires sociaux doivent être mis dans la boucle, étant entendu que le dialogue social doit se poursuivre dans la globalité du processus.

Selon la Direction, la phase d'avant projet se déroule ainsi :

1. Lancement de l'avant-projet :
 - Réunir les principales conditions de démarrage de l'Avant-projet
2. Instruire l'avant-projet :
 - Étudier l'objet du projet pour s'assurer que sa mise en œuvre est pertinente et qu'il entre dans la stratégie de l'entreprise (conception générale)
 - Réunir les principaux éléments d'appréciation qui permettront de prendre les décisions de lancement ou d'abandon du projet
 - Pré identifier les changements humains et définir les premières solutions d'accompagnement
3. Répondre et intégrer les questions des IRP (Institutions Représentatives du Personnel)
4. Préparer la décision de lancement de l'avant projet :
 - Ajuster le dossier Avant-projet selon le ou les scénario(s) préférentiel(s)
 - Décider de la mise en œuvre ou non (passage du GO ou du NO GO)

Bien que la Direction s'en défende, nous voyons bien qu'à la fois sur le schéma de la page précédente et sur le déroulement de l'avant projet, les partenaires sociaux (IRP) ne sont pas vraiment acteurs de la pertinence de la mise en œuvre des projets.

Nous n'avons pas la vocation de faire de l'auto gestion mais nous souhaiterions pouvoir, le cas échéant et au travers de la DDP (Direction de la Démarche de Progrès), avoir une influence sur la pertinence même des projets, notamment ceux qui pourraient engendrer des risques psycho-sociaux.

Il est bien évident, et nous ne rêvons pas non plus, que les projets issus du groupe et déclinés à Turboméca seront beaucoup plus hermétiques à nos avis que les projets internes.

Dans ce cas, c'est bien sur un accompagnement social optimal que nous pourrions intervenir.

Les prochaines discussions doivent se conclure par une charte ou un accord de méthode. La CFDT a demandé qu'un projet pilote interne soit réalisé avec le processus proposé, afin de bien vérifier quel rôle les IRP (Institutions Représentatives du Personnel) joueront vraiment durant la totalité du processus. Il nous semble primordial de tester avant une quelconque finalisation au travers d'une charte ou d'un accord de méthode.

Lors de la dernière réunion du 09 mars la Direction a semblé favorable à cette demande.

La CFDT vous tiendra informé du résultat de la prochaine réunion qui aura lieu le 7 avril 2011.

Vous voulez être conseillé, informé, écouté, défendu :

Adhérez ! Vous avez la parole

Nom : Prénom :

Adresse :

Bulletin à remettre à un militant du syndicat CFDT Turboméca ou à retourner au local syndical CFDT de votre

établissement ou bien contacter le 295475 (Bordes), 294058 (Tarnos), 297028 (Mezleres) ou encore envoyer un courriel

à : cfdt.tm.bordes@wanadoo.fr ou cfdt.tm.tarnos@wanadoo.fr ou cfdt.tm.mezieres@wanadoo.fr

Toutes les informations communiquées par le salarié à notre syndicat demeurent confidentielles. La cotisation représente 0,75 % de votre salaire annuel net, primes comprises. Par ailleurs, vous bénéficiez d'une réduction d'impôt égale à 66 % des cotisations versées

e-mail : cfdt.tm.bordes@wanadoo.fr - cfdt.tm.tarnos@wanadoo.fr - cfdt.tm.mezieres@wanadoo.fr
avril 2011 - page 2/2

Contribution méthodologique au changement organisationnel : facilitation par l'appropriation et l'accompagnement de l'Homme dans les projets. Application dans un grand groupe aéronautique.

Résumé :

Cette thèse Cifre, réalisée dans le domaine du génie industriel, traite de la prise en compte de l'Homme dans les projets de changement organisationnel d'un grand groupe aéronautique (Turbomeca, groupe Safran). La piste explorée dans ce travail est celle de l'élaboration d'une méthode d'accompagnement du changement individuel. Cette méthode est à destination des managers chargés de la gestion des projets, afin d'accompagner les personnels qu'ils impactent. Notre terrain de recherche se situe au niveau de :

- l'appropriation des changements organisationnels par les employés,
- la capacité organisationnelle à changer de l'entreprise.

Nous recherchons ainsi :

- une évolution des pratiques relatives à la prise en compte des individus tout au long des projets,
- une amélioration de la gestion globale de l'accompagnement du changement réalisé dans le cadre des différents projets de l'entreprise.

Notre méthode, structurée par rapport au séquençage des projets et par rapport à la logique d'appropriation d'une nouveauté, est basée sur une augmentation des coopérations entre managers en charge des changements et populations impactées par ces changements. A partir d'un ensemble d'outils d'analyse et de planification, nous proposons d'élaborer puis de mettre en œuvre une stratégie de communication, de formation et d'accompagnement de terrain. La conception de cette méthode s'est inscrite dans l'activité d'une nouvelle équipe, dédiée à la gestion globale de l'accompagnement du changement dans les projets de l'entreprise. Nos travaux traitent également des stratégies utilisées par cette équipe pour la diffusion de la méthode dans l'entreprise, et par la structuration de ses activités vis-à-vis des autres services concernés par les projets.

Nos résultats démontrent une diminution de la durée d'appropriation d'une nouveauté, et que les chefs de projets comme les personnels impactés ont perçu l'utilisation de notre méthode comme une amélioration de l'accompagnement réalisé dans le cadre des projets. Nous présentons également un ensemble d'éléments relatifs à l'amélioration de la capacité à changer de l'entreprise dans laquelle nous sommes intervenus.

Mots Clés :

Génie Industriel, changement organisationnel, accompagnement du changement, appropriation, capacité organisationnelle à changer, impacts potentiels.

Methodological contribution to organisational change: improvement by appropriation and employees' accompaniment during projects. Case study of a major aeronautical company.

Abstract:

This Cifre PHD developed in the field of industrial engineering deals with taking into account individuals during organisational change projects of a major aeronautical company (Turbomeca, Safran Group). We propose in this work to design an individual change management method. The end users of this method are the middle managers who assume the responsibility of the projects, in order to accompany the impacted employees.

Our investigations are focused on:

- Organisational change appropriation by operational employees,
- Organisational capacity to change

In order to:

- Take into account individual's advices and reaction during the project
- Improve the global change management level of the different projects.

Our method is structured according to project phases, and individual appropriation process. It's based on increasing cooperation between projects leaders and impacted populations. Based on analysis and planning tools, we propose to design and implement a communication strategy, trainings, and individual accompaniment. This method has been designed by a new team, dedicated to global change management approach. Our work also deals with the strategies used by this team to disseminate the method in the company, and with the organisation of its activities toward the other departments of the company. Our results prove a decrease of appropriation's duration when our method is used, and we present evidence of an improvement of the organisational change capacity of the company.

Keywords:

Industrial engineering, organisational change, change management, appropriation, organisational capacity to change, potential impacts.