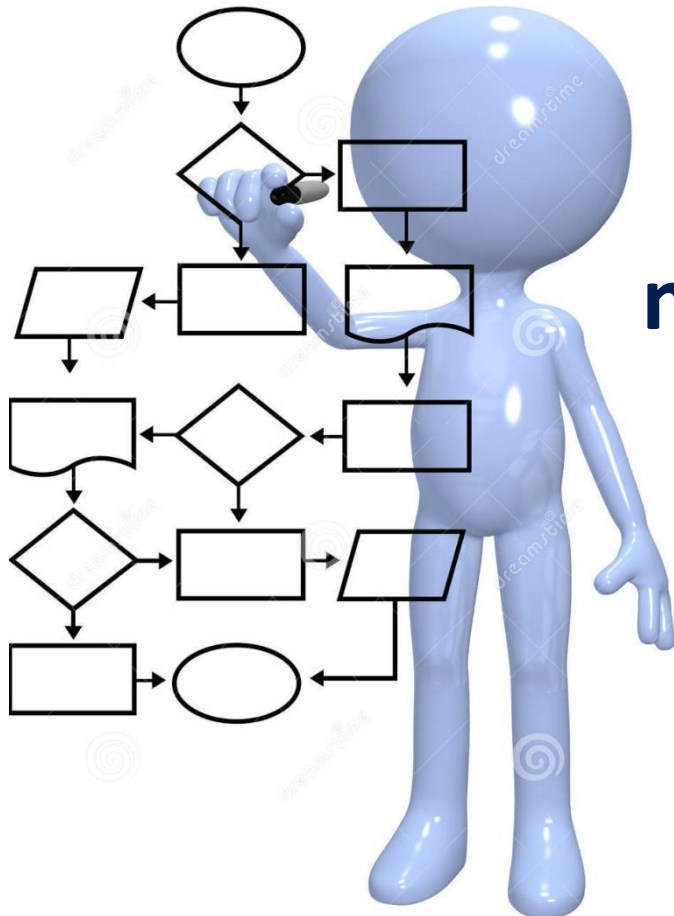




UCL

**Université
catholique
de Louvain**

Gestion des processus, définition et modélisation/initiation à la gestion du changement



Marine Janiczek, FSP-UCL

Basé sur le cours de gestion de processus de Claudine HENAU, et de gestion du changement d'Alain Vas, Louvain School of Management-UCL

OBJECTIFS

- Comprendre ce qu'est la gestion de production et des opérations
- Identifier les principaux éléments d'un système de production ou de prestation de services
- Modéliser un processus
- Découvrir quelques outils de diagnostique organisationnel dans le cadre de la gestion du changement

Initiation à la gestion de processus/changement PLAN

- I. Gestion de production / prestation de service
- II. Système de production / prestation de service
- III. Gestion de processus: Une approche en trois étapes
- IV. Modélisation d'un processus
- V. Performance
- VI. Action => gestion du changement

La gestion de production et d'opération

L'ensemble des démarches qui **aboutissent à la création** de produits/biens/services.
qui **fournissent des outils**, techniques, modèles, idées, etc., pour
concevoir, contrôler et améliorer des systèmes de production.

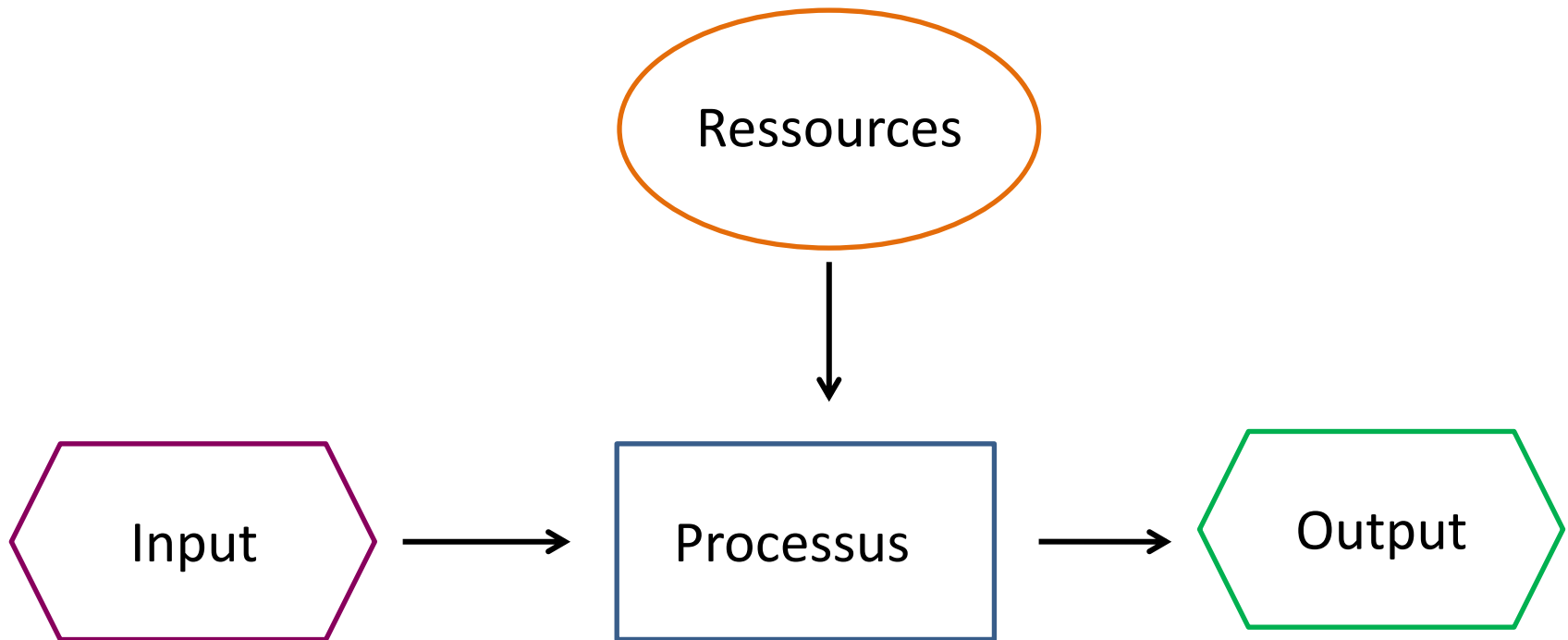


Système ayant pour but de **transformer** un élément entrant en élément sortant par le biais
d'un **processus** et au moyen de **ressources**



Ensemble de **moyens et d'activités liés** qui transforment l'input en output

Système de production / prestation de services



Input



Matières premières, Individus avec un besoin

Output



Produit, service

Processus



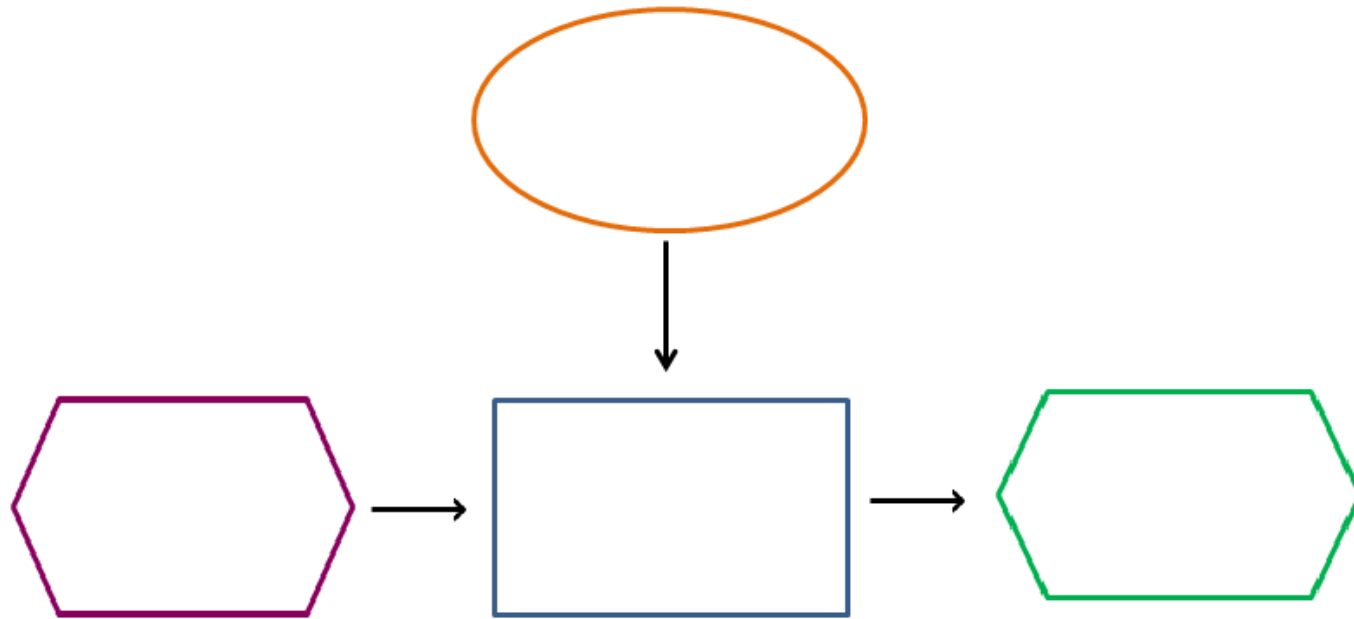
Physique, échange, informationnel-éducatif

Ressources



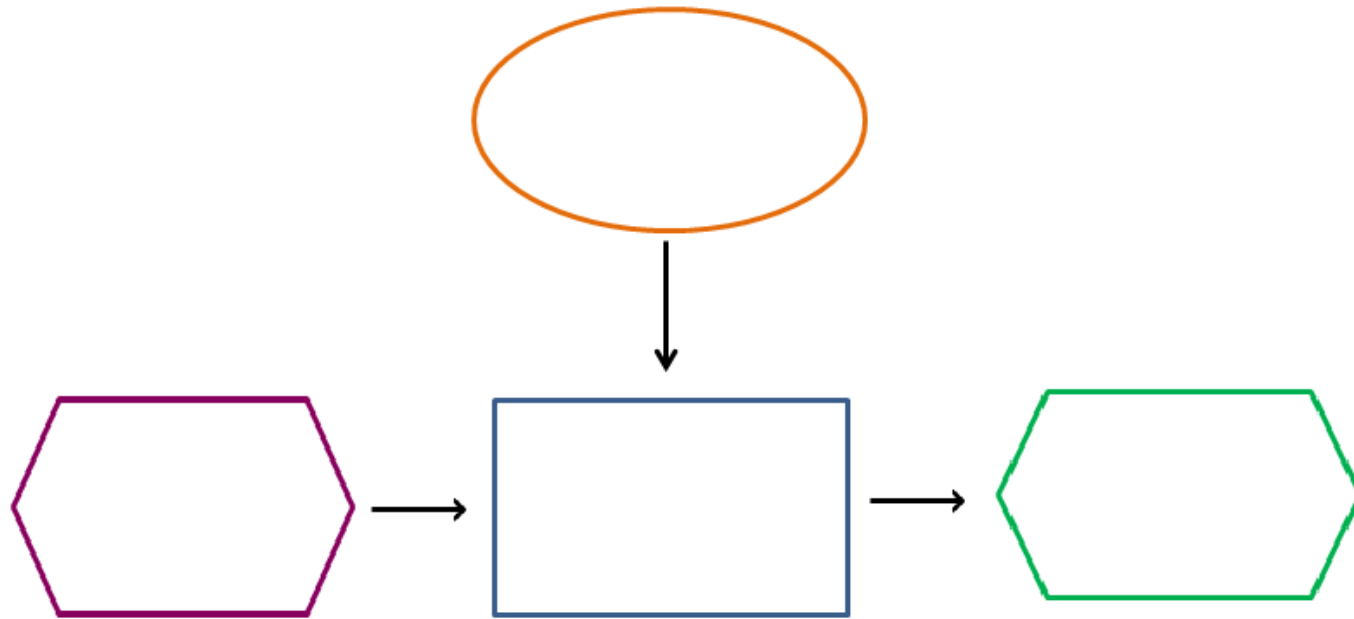
Main d'œuvre (in)directe, équipements,
outils, énergie

Quelques exemples de système de production/prestation



❖ Hôpital

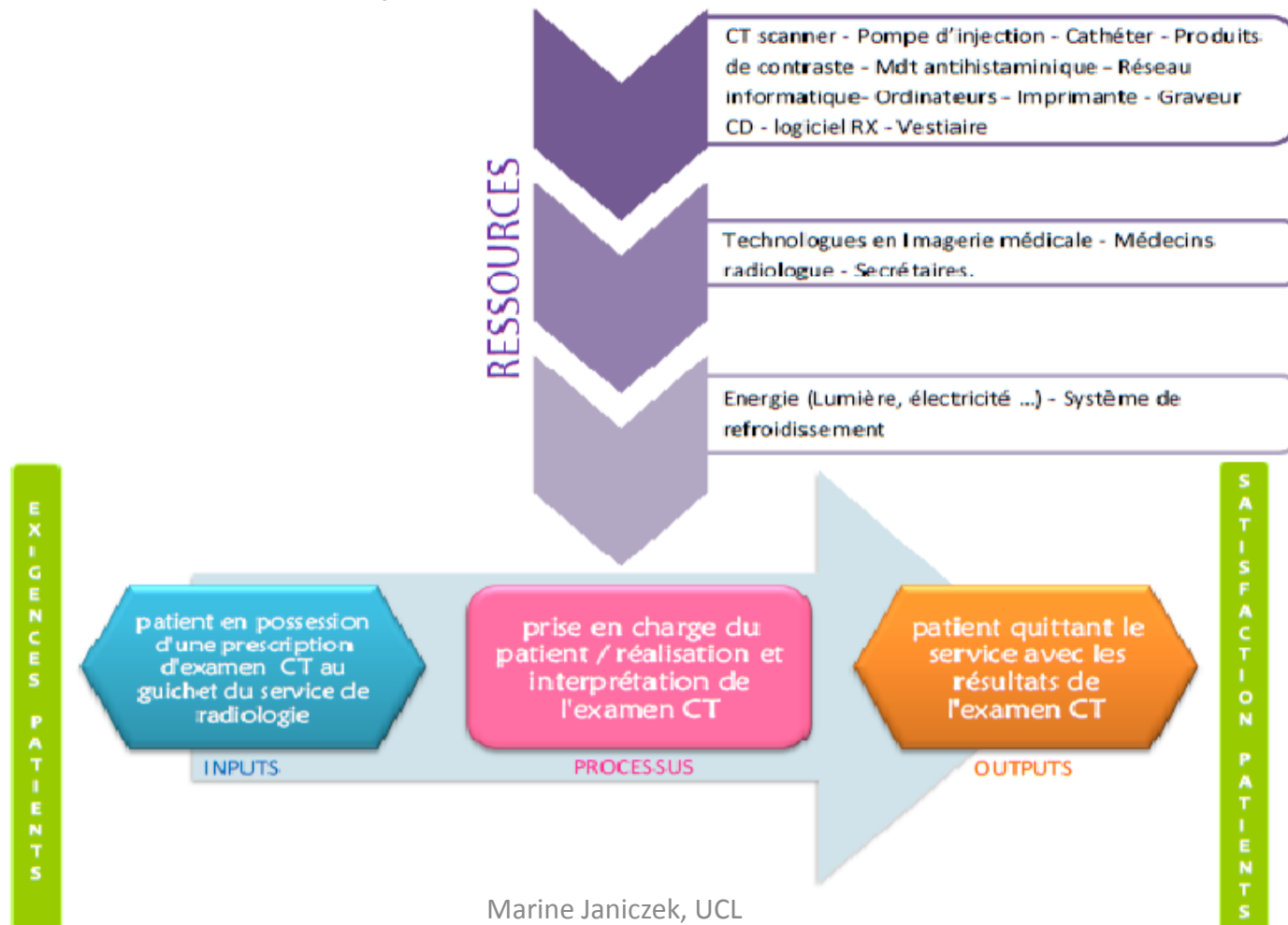
Quelques exemples de système de production/prestation



❖ Préparation d'un patient pour une intervention chirurgicale

Au niveau « macroscopique » par la **CARTOGRAPHIE DU PROCESSUS**...

Exemple de modélisation d'un système de production de service (tiré des travaux d'étudiants FSP)

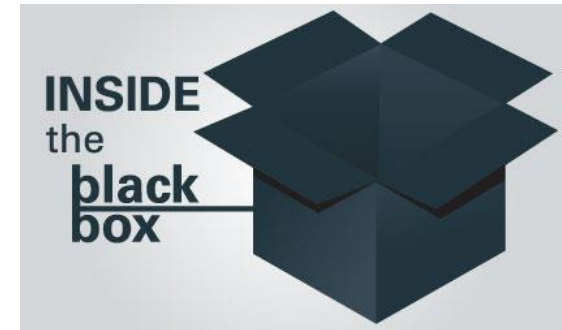
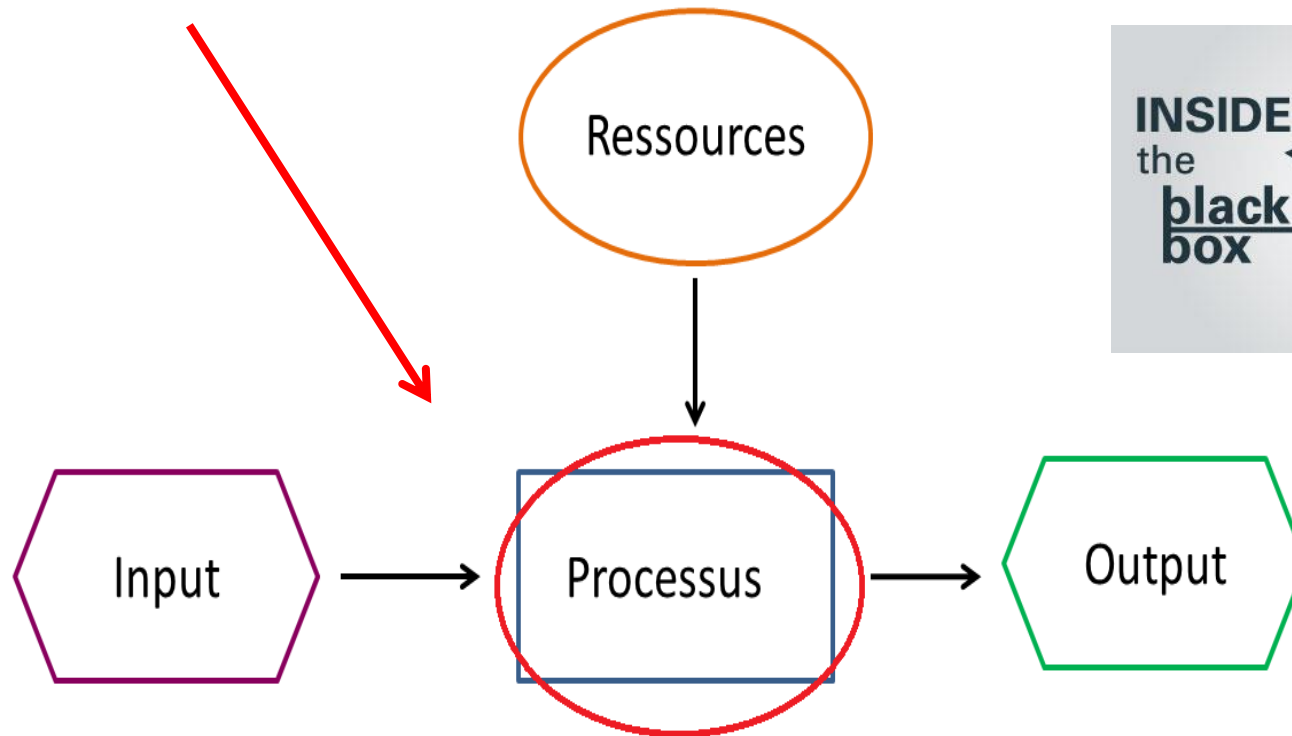


La gestion de processus : une approche originale permettant d'étudier les concepts de base de la gestion de production et des opérations.

Approche rigoureuse en **trois étapes**:

| | |
|----------------|---|
| Etape 1 | Modéliser et comprendre le processus et ses flux |
| Etape 2 | Étudier les relations entre la structure du processus et les mesures de performances |
| Etape 3 | Formuler des voies d'actions et leur impact sur la performance |

Processus = boîte noire? ... Comment représenter l'intérieur de cette boîte?



Plusieurs façons de modéliser le processus :

Tableau 1 : Processus de radio à l'hôpital VDE

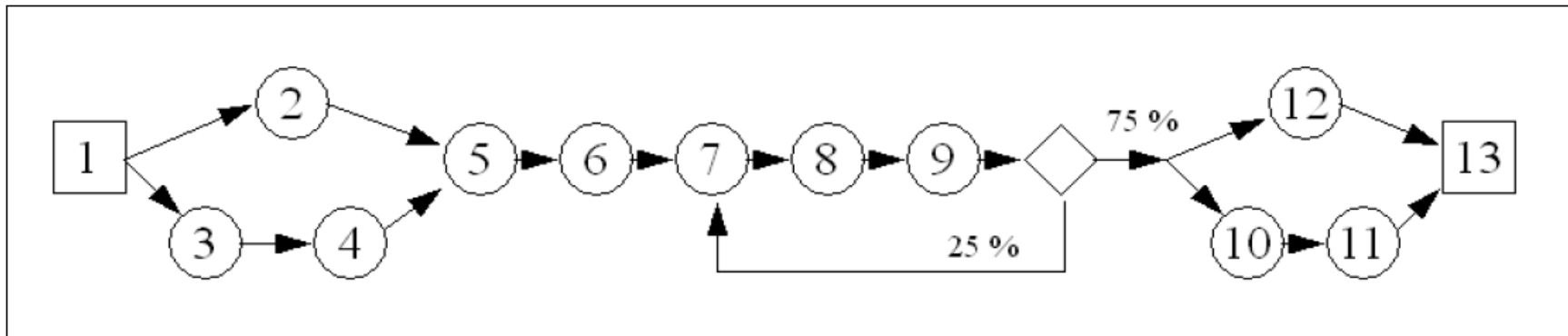
| Activité | Activité / évènement | Type |
|----------|---|-----------------------------------|
| 1 | Patient quitte le bureau du médecin | Evènement : Début du processus |
| 2 | Patient va vers l'Unité de radiologie | Activité : |
| 3 | La demande d'examen est envoyée à la radiologie par "messenger" | Activité : |
| 4 | Un technicien de la radio remplit un document standard sur base de l'information donnée par le médecin | Activité : |
| 5 | La réceptionniste s'occupe de la demande d'indemnisation et l'envoie à l'assureur | Activité : |
| 6 | Patient se déshabille en prévision de la radio | Activité : |
| 7 | Un technicien radio prend le cliché | Activité : |
| 8 | Un technicien de la chambre noire développe le cliché | Activité : |
| 9 | Le technicien radio vérifie la clarté du cliché Si le cliché n'est pas satisfaisant, on répète les activités 7-8-9 (En moyenne, 75 % des clichés sont satisfaisants, 25 % doivent être recommencés une fois) | Activité : Activité : |
| 10 | Patient se rhabille et se prépare à quitter l'Unité | Activité : |
| 11 | Patient retourne au bureau du médecin | Activité : |
| 12 | Les radios sont envoyées au médecin par "messenger" | Activité : |
| 13 | Patient et les radios arrivent au bureau du médecin | Evènement : Fin du processus |

■ Un Tableau

Plusieurs façons de modéliser le processus :

■ Un diagramme de flux

- ◆ • Points de décision
- • Activités
- ▼ • Stocks
- ➡ • Relations d'antécédence
- • Evènements
- **Processus « cascadié »**

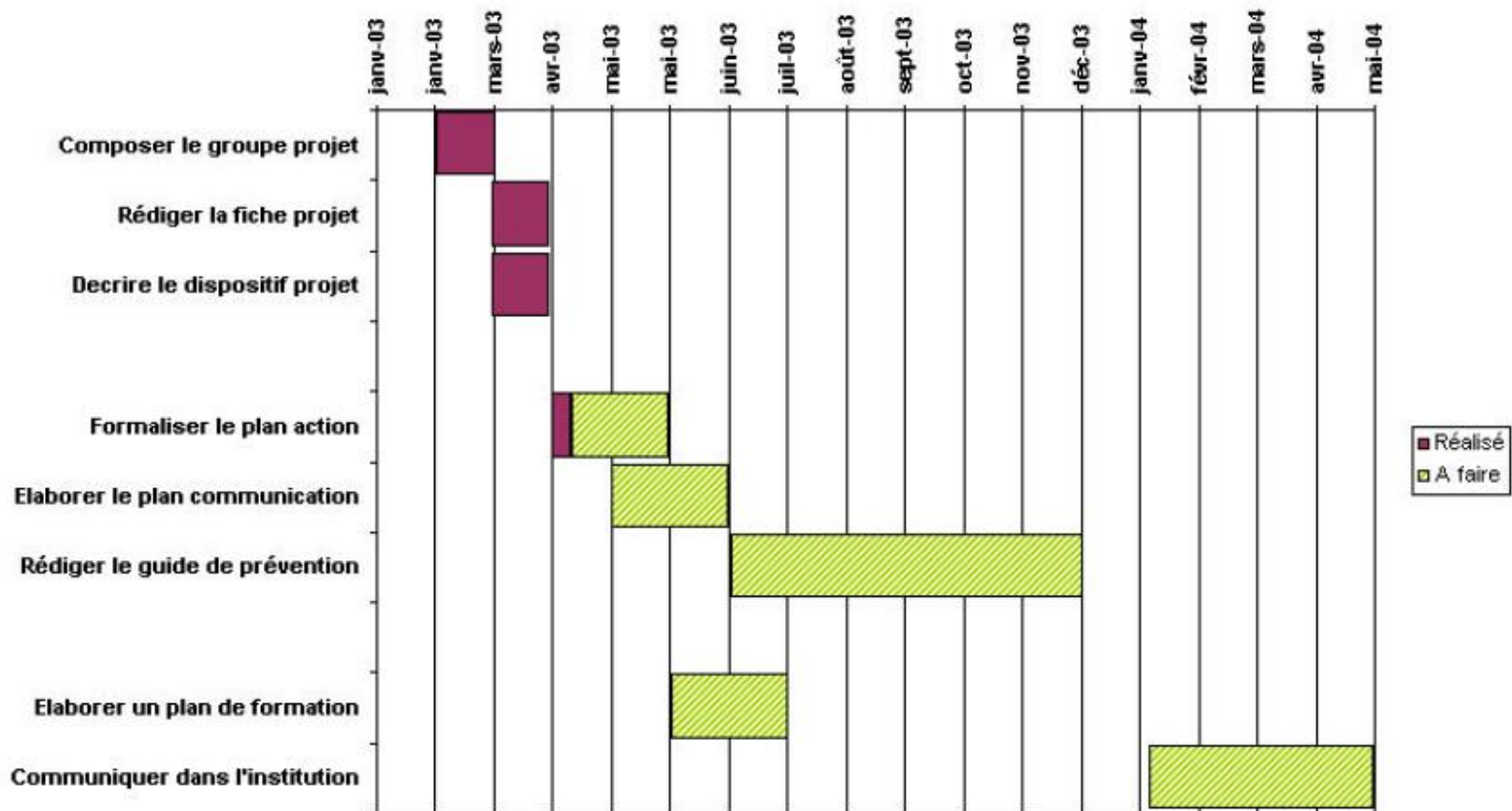


2015 **Tableau 2** : Diagramme de flux du processus de radio à l'hôpital VDE
Marine Janiczek, UCL

Plusieurs façons de modéliser le processus :

- Un diagramme de Gantt

Prévention et traitement des escarres



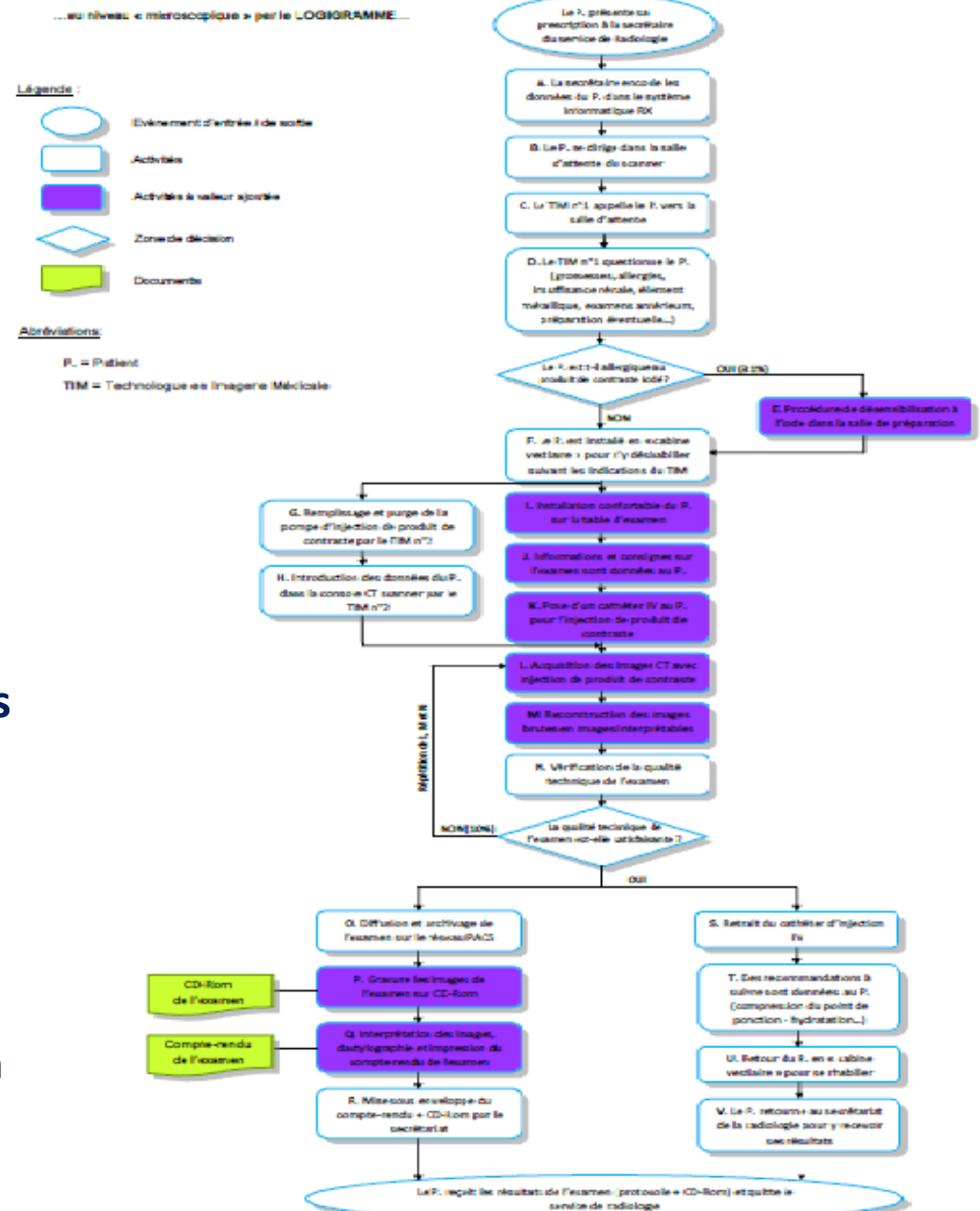
Logigramme/diagramme de flux

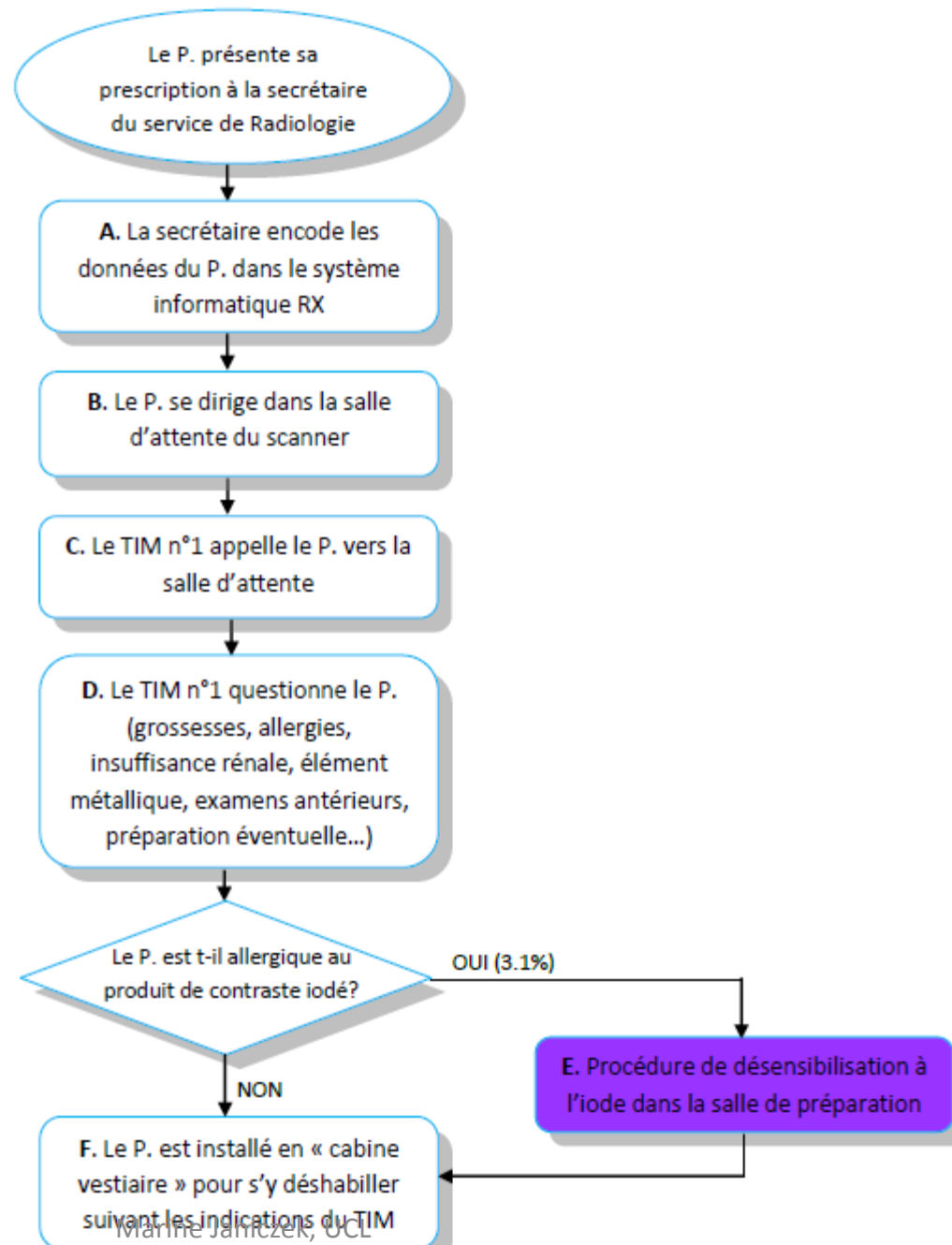
Niveau « micro »

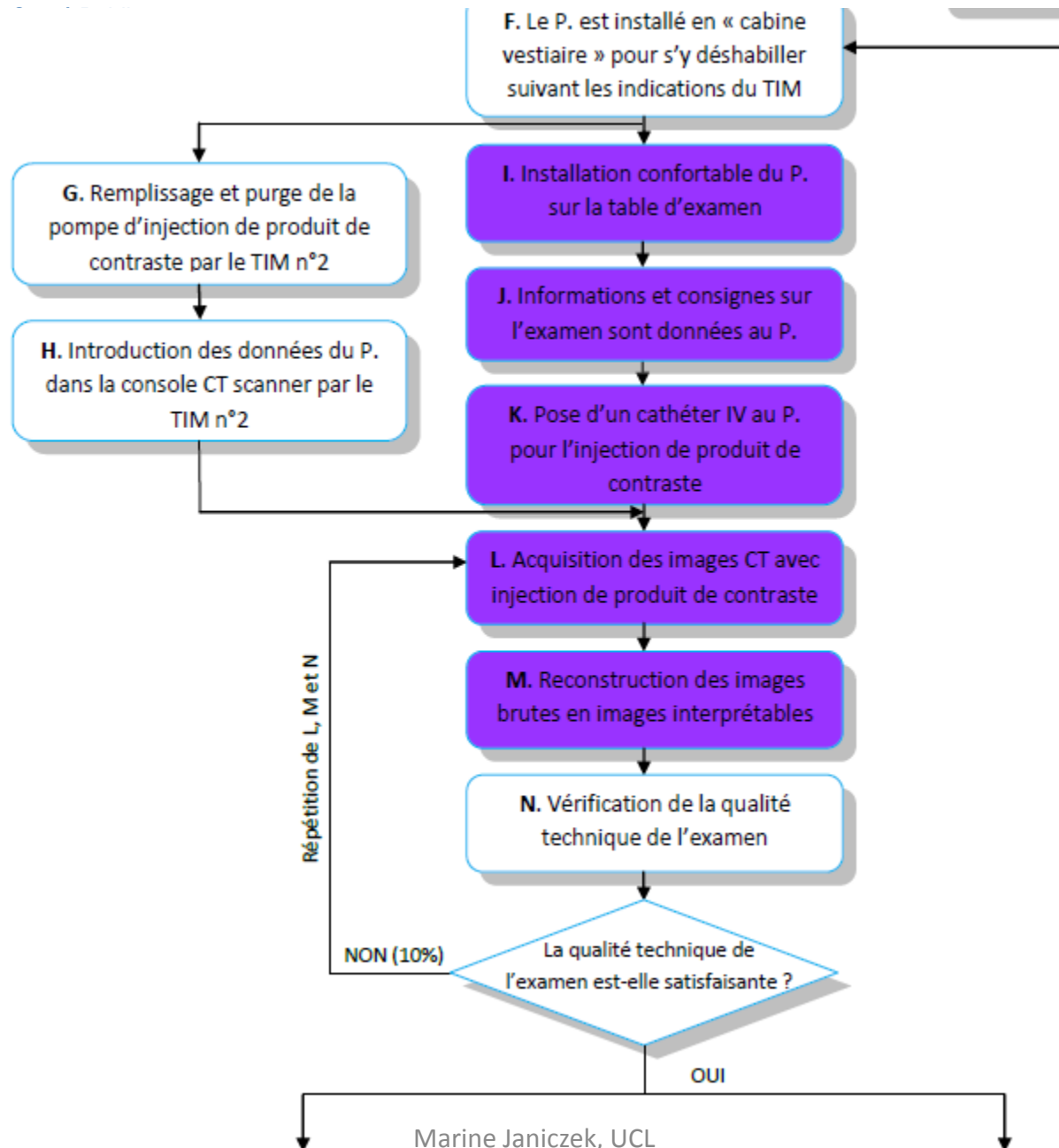
Langage visuel

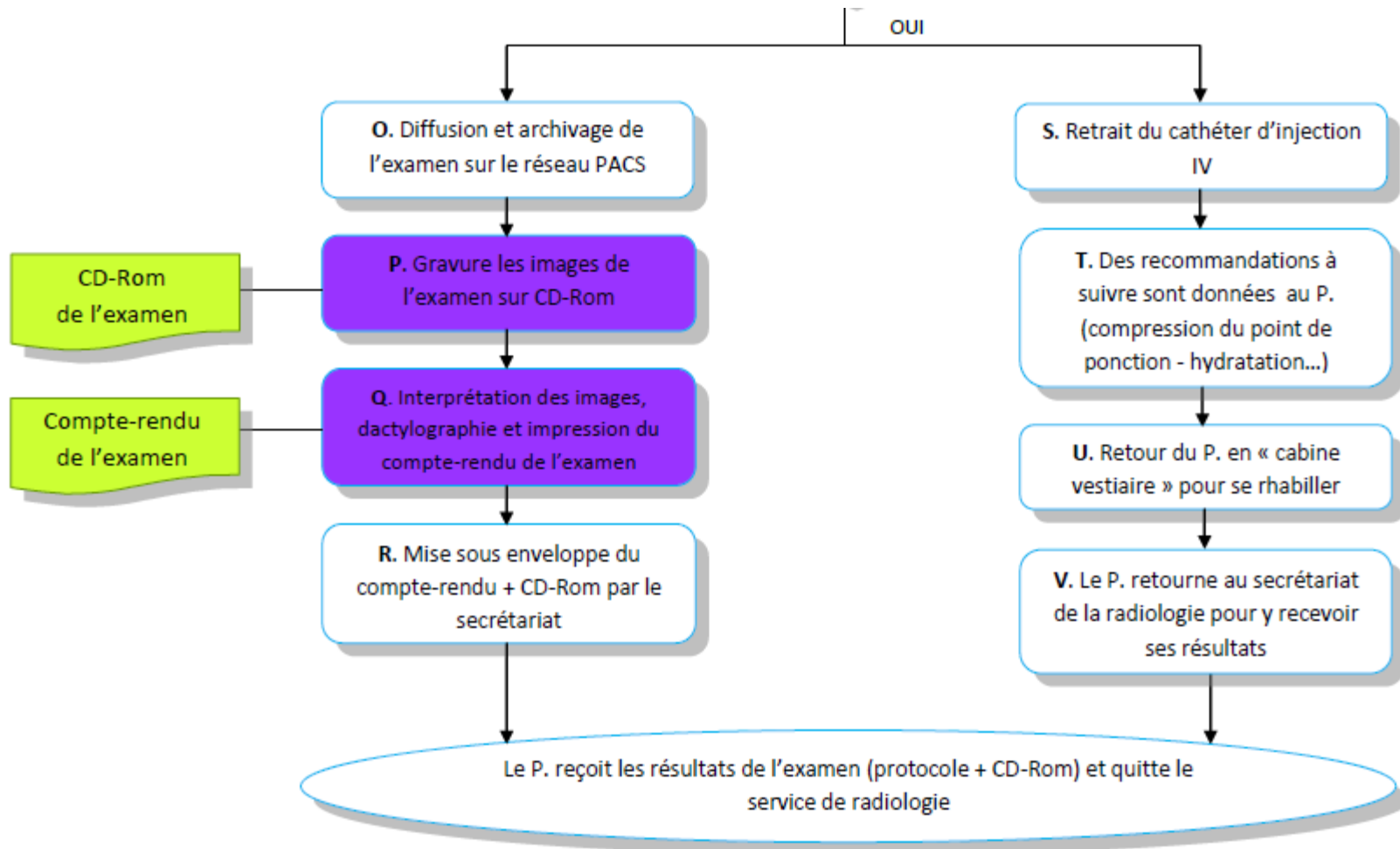
Identification des différents types d'activité

Exemple de modélisation d'un processus (tiré des travaux d'étudiants FSP)









| | |
|----------------|---|
| Etape 1 | Modéliser et comprendre le processus et ses flux |
| Etape 2 | Étudier les relations entre la structure du processus et les mesures de performances |
| Etape 3 | Formuler des voies d'actions et leur impact sur la performance |

Performance d'un système de production / de prestation de service

Qui dit performance ... Dit mesure :

Quantité de service

Fiabilité

Flexibilité

Etc.

Qualité des services

Vitesse/ponctualité

Return on investment

**Adéquation entre attentes des patients et
performance du processus**

| | |
|----------------|---|
| Etape 1 | Modéliser et comprendre le processus et ses flux |
| Etape 2 | Étudier les relations entre la structure du processus et les mesures de performances |
| Etape 3 | Formuler des voies d'actions et leur impact sur la performance |

Introduction à la **gestion** du **changement**



Le changement

État de ce qui **évolue, se modifie** versus stabilité, constance
(Le Robert, Paris, 1998)

Observations empiriques de différences **mesurables**
dans la forme, la qualité, l'état d'une entité
organisationnelle à travers **le temps**
(Van de Ven, 1995)

Objectif d'amélioration
(Wiener et al., 2008)

Type de changement et modélisation

Multitude de typologie :

ascendant vs descendant, radical vs incrémental, progressif vs révolutionnaire, changement téléologique, changement continu, etc.

Multitude de modélisation :

Les trois phases de Kurt Lewin

(B. Burnes, 2004)

Dégel

Mouvement

Regel



Situation actuelle

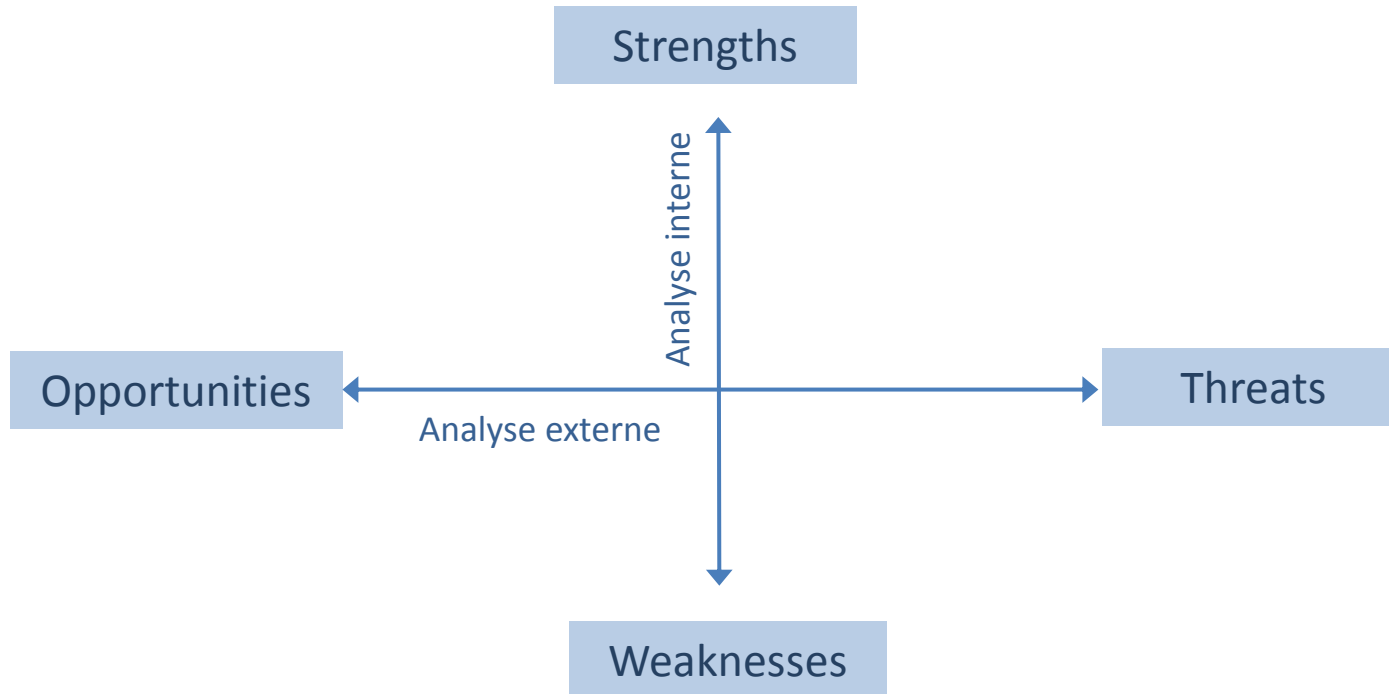
Situation désirée

Qui sommes-nous?
Que faisons-nous?

Où pourrions-nous aller?
Où pouvons-nous aller?
Où voudrions-nous aller?

Gestion du changement : Outils

Outil de diagnostic organisationnel : L'analyse SWOT



Gestion du changement : Outils

Outil de diagnostic organisationnel : Le kaléidoscope *(Balogun, Hope Hailey;2002)*

Caractéristiques du contexte interne

| | |
|--------------|--|
| Temps | L'organisation doit-elle changer rapidement (crise)? Ou est-ce un développement stratégique de long terme? |
| Ampleur | Le changement à quel degré? Toute l'organisation? Juste une partie? |
| Préservation | Quels atouts, caractéristiques, pratiques doivent être préservées? |
| Diversité | Quelle est l'homogénéité des acteurs impliqués? (valeurs, normes, etc.) |
| Compétence | Quelle est la capacités du personnel, des managers à mettre en œuvre le changement? |
| Moyens | Ressources disponibles? (temps, argent, personnel) |
| Volonté | Disposition à changer? Motivation? Conscience? |
| Pouvoir | Où? Le leader/ unité a-t-elle le pouvoir de conduire le changement? |

Gestion du changement : Outils

Processus de changement: Les huit étapes de Kotter (1995)

| | | |
|----------------|--------------------------------|--|
| Étape 1 | Sentiment d'urgence | Benchmarking, identification des crises potentielles, des opportunités (objectif de motivation et participation) |
| Étape 2 | Coalition puissante | Groupes multi-niveaux, hétérogènes ayant assez de pouvoir |
| Étape 3 | Vision | Plans stratégique de guidage du changement, facile à partager, compréhensible rapidement |
| Étape 4 | Communication | Via tous les media disponibles (mots et actes) objectifs de compréhension et d'implication |
| Étape 5 | Déléguer le soin d'agir | Éliminer les barrières au changement, modifier les systèmes, structures qui bloquent, encourager la prise de risque, les idées |

Processus de changement: Les huit étapes de Kotter (1995)

| | | |
|----------------|--|--|
| Étape 6 | Victoire à court terme (motivation) | Planifier des améliorations de performances bien visibles, reconnaître et récompenser les intervenants |
| Étape 7 | Consolider, approfondir | S'appuyer sur une crédibilité accrue pour modifier les systèmes, structures, politiques qui ne cadrent pas avec la nouvelle vision |
| Étape 8 | Ancrer, institutionnaliser | S'assurer que les connexions correctes se font entre les succès de l'organisation et les nouveaux comportements, Embaucher, promouvoir et former des personnes qui personnifieront le changement |

Gestion du changement : Résistance

GREAT IDEAS ALTER THE
POWER BALANCE IN RELATIONSHIPS.
THAT'S WHY GREAT IDEAS ARE
INITIALLY RESISTED.



@mgh

Gestion du changement : Résistance

C'est quoi?

Restraining force moving in the direction of maintaining status quo
(Lewin, 1952)

Opposition d'une force/capacité à une autre pour ne pas subir les effets d'une action

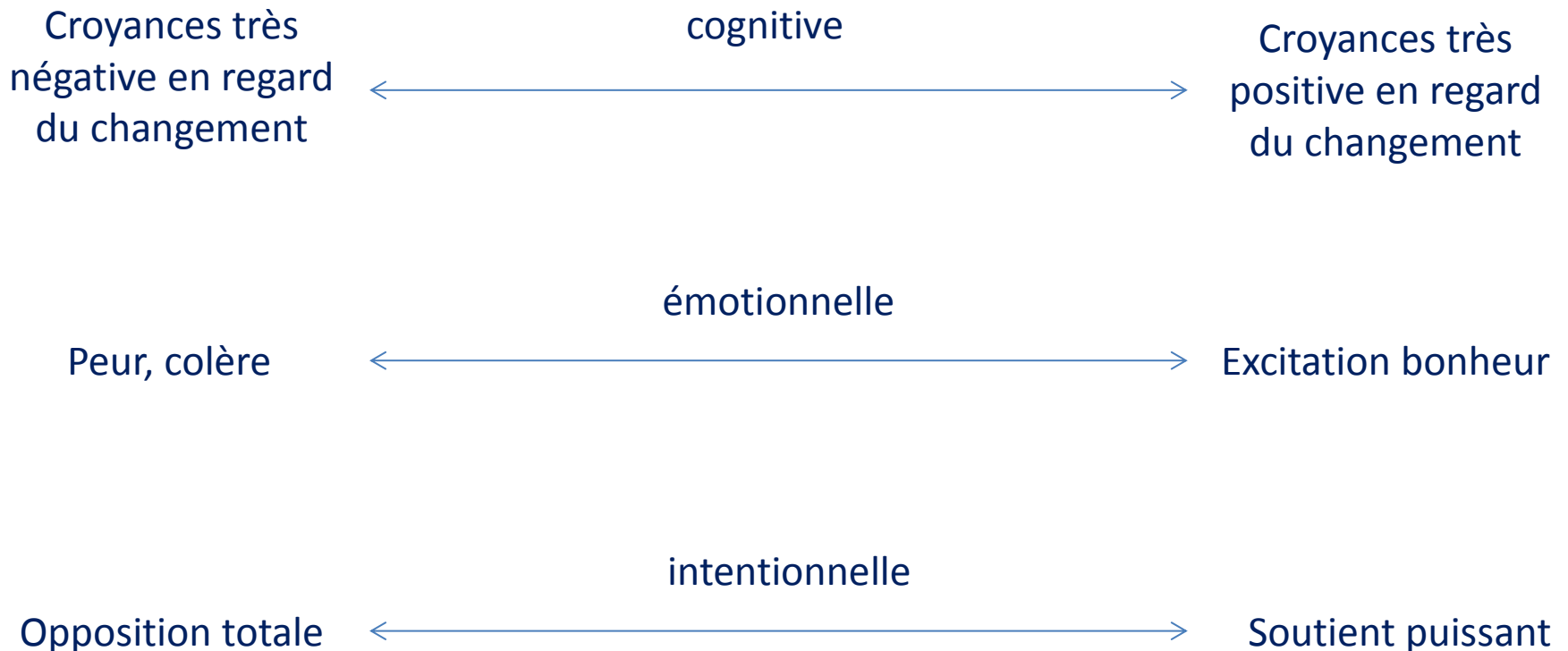
Réaction consciente ou non, individuelle ou collective

Réaction perçue comme négative face au changement (en opposition au soutien du changement)

Gestion du changement : Résistance

C'est quoi?

Types de résistance (Piderit, 2000)



Gestion du changement : Résistance

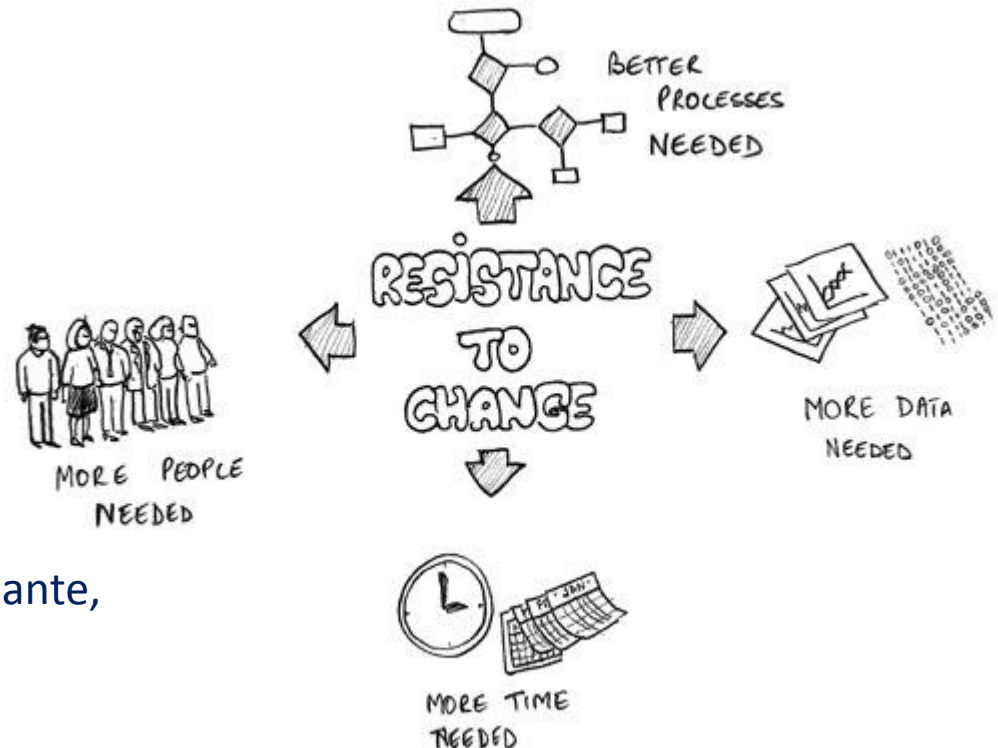
Pourquoi?

Raisons rationnelles ou irrationnelles

Politiques (jeu de pouvoir)

Managériales (communication défailante, leadership faible, etc.)

Raisons individuelles (cynisme, préférences, intolérance à l'incertitude)



Gestion du changement : Résistance

Pourquoi?

Raisons rationnelles ou irrationnelles,
Politiques (jeu de pouvoir),
Managériales (communication défailante, leadership faible, etc.)
Raisons individuelles (cynisme, préférences, intolérance à l'incertitude)
...

Qui? (O'Connor, 1993)

| | |
|----------------------------|------------------|
| Secrètement/consciemment | le saboteur |
| Secrètement/inconsciemment | le survivant |
| Ouvertement/inconsciemment | le zombie |
| Ouvertement/consciemment | le contestataire |

Quels groupes cibler? (Bareil, 2008) : considération du décalage entre différents groupes

Gestion du changement : Résistance

Comment?

Outil : Les phases de préoccupations dans le changement (Bareil C., 2008)

| Phases de préoccupation | Expressions courantes et thématiques | Priorité de gestion |
|--------------------------------|--|---|
| 1. Aucune | <i>Je doute que ce changement me concerne</i> * continuité des habitudes * peu d'importance accordée | Communication précise Donner de l'importance au changement |
| 2. Centrée sur le destinataire | <i>Que va-t-il m'arriver?</i> * impacts sur soi et son travail | Écoute et soutien |
| 3. Centrée sur l'organisation | <i>Le changement est là pour durer?</i> * conséquences organisationnelles du chgt à MT et LT * la légitimité du changement, l'engagement de la direction et les capacités organisationnelles | Démontrer le sérieux du changement et ses raisons, |

| | | |
|--|--|---|
| 4. Centrée sur le changement | <i>Qu'est-ce au juste que ce changement? Comment fait-on?</i> *mise en œuvre, aux ressources allouées, ... | Communiquer le plan d'action, les ressources et faire participer |
| 5. Centrée sur l'expérimentation | <i>Suis-je capable de...?</i> *capacité à faire face *soutien disponible *compréhension de son supérieur | Formation, accompagnement, temps d'adaptation pour faciliter le transfert des nouveaux acquis |
| 6. Centrée sur la collaboration | <i>Qui pourrait-on réunir pour qu'on collabore à trouver des solutions?</i> *occasions d'échange et de collaboration avec d'autres équipes, unités, services... | Faciliter les échanges entre destinataires |
| 7. Centrée sur l'amélioration continue | <i>Comment pourrait-on faire mieux avec le changement?</i> *améliorations à apporter pour que le changement soit encore plus efficace | Laisser émerger des pistes d'amélioration, espace de réflexions |

Outil : Les phases de préoccupations dans le changement (Bareil C., 2008)

Diagnostic des préoccupations :

Question « gagnante »

Qu'est-ce qui vous préoccupe le plus, actuellement, par rapport [au changement]?

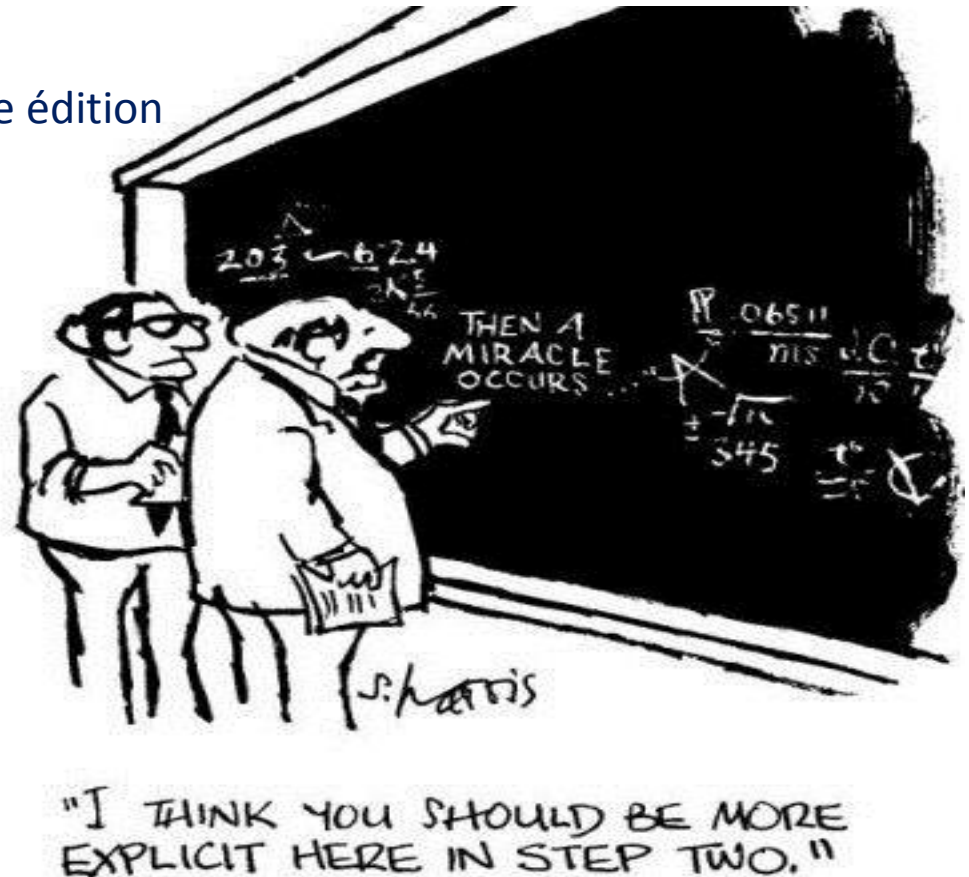
Indication de l'objet de préoccupation mais également de son intensité

Entretiens individuels, réunions d'équipe, questionnaires...

Et pour aller plus loin :

Méthode de conduite du changement 3ème édition
Diagnostic, Accompagnement, Pilotage

De David Autissier et Jean-Michel Moutot;
2013, Dunod



C'est pour mesurer
la performance.. Si elle
tourne, c'est que c'est
du vent..





UCL

**Université
catholique
de Louvain**
