

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

GESTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL EN PROJETS : LA SYNERGIE
ENTRE GESTION DE PROJET, APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL,
GESTION DES PARTIES PRENANTES VECTEUR DE LA PERFORMANCE

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR
MADJID LAKAF

JUILLET 2022

Université du Québec à Trois Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire a autorisé l'Université du Québec à Trois Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire requiert son autorisation.

SOMMAIRE

Le changement organisationnel et la capacité de s'y adapter sont au cœur des préoccupations des gestionnaires des organisations de projets. De nos temps et dans un contexte entrepreneurial de plus en plus complexe et dynamique, le domaine de gestion de projet fait face à de nombreuses sollicitations où les parties prenantes et le degré de l'apprentissage des organisations sont déterminants de succès ou de l'échec des projets lancés et donc, de l'atteinte ou non des objectifs tracés et planifiés.

Le développement technologique rapide lié aux technologies de l'information et des transports a fait du monde un village et par conséquent a conduit au remodelage des forces économiques au niveau mondial et à fait en sorte que la concurrence soit de plus en plus rude entre entités économiques pour l'acquisition des marchés d'investissement d'un côté et ceux liés à l'écoulement des produits et services de l'autre, tout en assurant un niveau élevé et constant de qualité. Désormais l'environnement est de plus en plus VUCA et les entreprises qui survivent et s'assurent une continuité d'action sont généralement celles qui s'acquièrent une capacité d'adaptation aux changements qui surviennent volontairement ou subits qu'ils soient.

Afin de s'adapter et de s'assurer une compétitivité, beaucoup de questions se posent en rapport aux défis organisationnels contemporains des organisations. Qu'est ce que le changement organisationnel et quels sont ses impacts sur les cultures des organisations et des individus qui les composent? Qu'il sera le rôle des gestionnaires dans son initiation, organisation et conduite? Comment le mettre en œuvre et avec quelles perspectives? Comment le choix des approches de gestion du changement organisationnelle en rapport aux approches de gestion des parties prenantes et de la gestion de l'apprentissage organisationnel influence t'il le succès du changement ? Répondre efficacement à toutes ces questions n'est pas une tâche facile et des laboratoires accompagnés de moyens importants d'ordres humains et financiers sont souvent mis en place afin de se doter de clairvoyance.

Dans ce nouvel environnement concurrentiel d'un côté et à fort potentiel à acquérir d'un autre, tous les acteurs économiques se mettent d'accord sur l'importance d'intégrer le processus de gestion du changement organisationnel aux seins des organisations de projets pour se doter de supports efficaces et fiables de gestions. Étant donné que la gestion des parties prenantes ainsi que la gestion de l'apprentissage organisationnel sont directement ou indirectement liés au succès du changement, l'enjeu majeur alors est de faire en sorte de les aligner avec les perspectives organisationnelles ainsi que de les intégrer dans les processus divers d'études et de conduite du changement.

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	ii
TABLE DES MATIERES.....	iii
LISTE DES FIGURES.....	ix
LISTE D'ABREVIATIONS.....	x
DEDICACES ET REMERCIEMENTS	xi
1 Partie introductive	1
1.1 Conversation rejointe : Le changement est une réalité omniprésente	1
1.1.1 Une seule chose ne change pas, le changement.....	1
1.1.2 Changement et gestion de projet, une relation paradoxale	2
1.1.3 Un enjeu important : la prise de la gestion du changement en gestion de projet.....	4
1.2 État des lieux des travaux cherchant à répondre à l'enjeu important : Débats et perspectives en présence quant à la prise en compte du changement en gestion de projet.....	5
1.2.1 Définitions des concepts.....	5
1.2.2 Gestion du changement et gestion organisationnelle de projet.....	11
1.2.3 Gestion du changement, gestion des parties prenantes et apprentissage organisationnel pour assurer le succès du changement organisationnel	13
1.2.3.1 Gestion du changement organisationnel.....	13
1.2.3.2 Gestion des parties prenantes	16
1.2.3.3 Apprentissage organisationnel.....	20
1.2.3.4 Cartographie synthétique des travaux.....	25
1.3 Problématique spécifique	28
1.3.1 Points spécifiques et introduction à la formulation de la problématique spécifique ...	28
1.3.2 Problématique spécifique et cadre conceptuel préliminaire.....	30
1.4 Localisation de la recherche dans le champ de recherche	30
1.5 Objectif de la recherche et questions de recherches	32
1.6 Périmètre particulier de la recherche.....	33
2 Revue de littérature	34
2.1 Définition des facteurs clés	34
2.1.1 La gestion du changement organisationnel en gestion de projet (X)	34
2.1.1.1 L'Approche contextuelle.....	34
2.1.1.2 L'Approche analytique.....	36
2.1.1.3 Modélisation du changement	40
2.1.1.4 La pratique du changement organisationnel	44
2.1.1.5 L'alignement vis-à-vis des objectifs du changement organisationnel.....	46
2.1.1.6 Planifier le changement organisationnel	47

2.1.1.7	Les agents du changement entre rôles et caractéristiques clés de succès	48
2.1.1.8	Instaurer et conduire le changement organisationnel : modèles et commandements	50
2.1.1.9	La méthode agile et le changement organisationnel.....	56
2.1.1.10	Points importants à retenir.....	58
2.1.2	Le Succès (Y).....	62
2.1.2.1	Perspectives et identification des facteurs clés de succès (FCS).....	62
2.1.2.2	Points importants	63
2.1.2.3	Le changement organisationnel et les facteurs clés de succès	64
2.1.2.4	Les facteurs clés de succès sociaux-culturels	65
2.1.2.5	Les facteurs clés de succès économico-financiers	67
2.1.2.6	Les facteurs clés de succès managériaux	68
2.1.2.7	Les facteurs clés de succès psycho-sociaux.....	71
2.1.2.8	Les facteurs clés de succès institutionnels	72
2.1.2.9	Les facteurs clés de succès technologiques	73
2.1.3	La gestion des parties prenantes en gestion de projet (Z1).....	75
2.1.3.1	La gestion des parties prenantes entre théorie et pratique	76
2.1.3.2	L'identification des parties prenantes	80
2.1.3.3	L'inclusion des parties prenantes	85
2.1.3.4	L'implication et l'engagement des parties prenantes	88
2.1.3.5	La satisfaction des parties prenantes	92
2.1.4	L'apprentissage organisationnel (Z2)	96
2.1.4.1	Généralités sur l'apprentissage organisationnel	96
2.1.4.2	L'apprentissage organisationnel comme mode de transfert de connaissances	98
2.1.4.3	L'apprentissage organisationnel entre apprendre de l'environnement et apprendre de soi même.....	99
2.1.4.4	L'apprentissage organisationnel par apprentissage expérientiel	100
2.1.4.5	Points importants	102
2.1.5	Conclusion générale.....	105
2.2	La mise en évidence des relations entre les facteurs	106
2.2.1	La mise en évidence des relations entre la gestion du changement organisationnel et le succès. ($X > Y$ et $Y > X$)	106
2.2.2	La mise en évidence des relations entre la gestion des parties prenantes, la gestion du changement organisationnel et le succès. ($X, Y > Z1$ et $Z1 > (X > Y)$)	108
2.2.3	La mise en évidence des relations entre l'apprentissage organisationnel, la gestion du changement organisationnel et le succès. ($X, Y > Z2$ et $Z2 > (X > Y)$).....	109

2.2.4	L'apport synergique des facteurs au succès du changement. (X, Z2, Z1) >Synergie > Y.....	110
2.3	Synthèse des hypothèses et cadre conceptuel.....	112
2.3.1	Hypothèse (H1) : l'influence qu'exerce le choix des approches de gestion du changement organisationnel sur le succès du changement. (X > Y)	113
2.3.2	Hypothèse (H2) : l'influence qu'exerce le choix des approches de gestion des parties prenantes sur le succès du changement organisationnel. Z1> (X > Y).	114
2.3.3	Hypothèse (H3) : l'influence qu'exerce le choix des approches de gestion de l'apprentissage organisationnel sur le succès du changement. Z2> (X > Y).	116
2.3.4	Hypothèses (H4) : l'influence qu'exerce le choix de la synergie comme approche de gestion sur le succès du changement organisationnel. (X, Z2, Z1) >Synergie > Y	117
3	Approche méthodologique envisagée	118
3.1	Clarification de positionnement de la recherche	118
3.2	Exposition des théories mobilisées	119
3.3	Précision des Niveau d'analyse et Unité d'analyse	119
3.4	Explication de l'approche de recherche	119
3.5	Description de design de recherche envisagé	119
3.6	Présentation des méthodologies mobilisées	119
3.7	Définition de l'horizon de temps.....	120
3.8	Description et justification des techniques, plans et procédures de collectes de données et de traitements.	120
4	Résultats et discussion	124
4.1	Résultat hypothèse (H1) : Les caractéristiques des approches de gestion du changement organisationnel en gestion de projet peuvent avoir une influence sur le succès du changement (X > Y)	125
4.1.1	Résultat hypothèse (H1.1) : L'influence qu'exerce la caractéristique « degré d'alignement des ressources de l'organisation vis-à-vis de l'objectif de changement » induite par le projet sur le succès du changement.....	125
4.1.2	Résultat hypothèse (H1.2) : l'influence qu'exerce la caractéristique « méthode positive ou négative » induite par le projet sur le succès du changement.....	126
4.1.3	Résultat hypothèse (H1.3) : l'influence qu'exerce la caractéristique « méthode proactive ou méthode réactive » induite par le projet sur le succès du changement	127
4.1.4	Résultat hypothèse (H1.4) : L'influence qu'exerce la caractéristique « méthode de gestion du changement agile, traditionnelle ou hybride » induite par le projet sur le succès du changement.....	128
4.1.5	Résultat hypothèse (H1.5) : l'influence qu'exerce la caractéristique de « l'agence du changement » induite par le projet sur le succès du changement.....	129
4.1.6	Synthèse des résultats de la section 1 de questionnaire correspondant à la vérification de la plausibilité de l'hypothèse (H1).....	130

4.2	Résultat Hypothèse (H2) : Les caractéristiques des approches de gestion des parties prenantes en gestion de projet peuvent avoir une influence sur le succès du changement organisationnel $Z1 > (X > Y)$	131
4.2.1	Résultat hypothèse (H2.1) : L'influence qu'exerce la caractéristique « identification et catégorisation ou non des parties prenantes par attributs » induite par le projet sur le succès du changement.....	131
4.2.2	Résultat hypothèse (H2.2) : L'influence qu'exerce la caractéristique « inclusion ou exclusion des parties prenantes » induite par le projet sur le succès du changement.....	132
4.2.3	Résultat hypothèse (H2.3) : L'influence qu'exerce la caractéristique « implication ou non des parties prenantes » induite par le projet sur le succès du changement.....	133
4.2.4	Résultat hypothèse (H2.4) : l'influence qu'exerce la caractéristique « engagement ou non des parties prenantes » induite par le projet sur le succès du changement.....	134
4.2.5	Résultat hypothèse (H2.5) : l'influence qu'exerce la caractéristique « stratégie de réponses en gestion des parties prenantes » induite par le projet sur le succès du changement.....	135
4.2.6	Résultat hypothèse (H2.6) : l'influence qu'exerce la caractéristique « satisfaction ou non des parties prenantes » induite par le projet sur le succès du changement.....	136
4.2.7	Synthèse des résultats de la section 2 de questionnaire correspondant à la vérification de la plausibilité de l'hypothèse (H2).....	136
4.3	Résultat hypothèse (H3) : les caractéristiques des approches de l'apprentissage organisationnel en gestion de projet peuvent avoir une influence sur le succès du changement organisationnel $Z2 > (X > Y)$	137
4.3.1	Résultat hypothèse (H3.1) : l'influence qu'exerce la caractéristique « apprentissage continu-itératif » induite par le projet sur le succès du changement.....	138
4.3.2	Résultat hypothèse (H3.2) : l'influence qu'exerce la caractéristique « origine de l'apprentissage, actif-exogène, actif et endogène, passif-exogène, passif endogène » induite par le projet sur le succès du changement.....	139
4.3.3	Résultat hypothèse (H3.3) : l'influence qu'exerce la caractéristique « apprentissage expérientiel ou par effet de l'expérience » induite par le projet sur le succès du changement.....	140
4.3.4	Résultat hypothèse (H3.4) : l'influence qu'exerce la caractéristique « amélioration des méthodes par l'apprentissage » induite par le projet sur le succès du changement.....	141
4.3.5	Résultat hypothèse (H3.5) : l'influence qu'exerce la caractéristique « valorisation ou non de l'apprentissage » induite par le projet sur le succès du changement.....	142
4.3.6	Synthèse des résultats de la section 3 de questionnaire correspondant à la vérification de la plausibilité de l'hypothèse (H3).....	142
4.4	Résultat hypothèse (H4) : la caractéristique (synergie ou non synergie des facteurs « X, Z1, Z2 ») induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement organisationnel $(X, Z1, Z2) > Synergie > Y$	143
4.5	Synthèse générale des résultats	145
5	Conclusion	149
5.1	Résumé de l'étude, réponses aux questions de recherche et à l'atteinte des objectifs ..	149

5.2	Contributions de l'éclairage de la problématique spécifique et générale.....	152
5.2.1	Contribution managériale.....	152
5.2.2	Contribution théorique.....	152
5.3	Limitations.....	152
5.4	Recherches futures	153
RÉFÉRENCES.....		154
DOCUMENTS ANNEXES		160

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Configuration de l'apprentissage selon F. Leroy (2013, p.38)	22
Tableau 2 Cartographie synthétique des travaux	25
Tableau 3 Objectifs (O) et questions de recherches (QR)	32
Tableau 4 Les variables retenues de la revue de littérature pour le facteur de gestion du changement organisationnel (X)	61
Tableau 5 Le changement organisationnel et les facteurs clés de succès	64
Tableau 6 Approche d'inclusion des parties prenantes aux projets	88
Tableau 7 Les variables retenues de la revue de littérature pour le facteur de la gestion des parties prenantes (Z1).....	95
Tableau 8 Configuration de l'apprentissage selon J. G. March (1991)	100
Tableau 9 Les variables retenues de la revue de littérature pour le facteur de l'apprentissage organisationnel (Z2).....	105
Tableau 10 Etat des réponses au questionnaire	124
Tableau 11 Tableau des répondants	124
Tableau 12 Caractéristiques prioritaires pour (H1)	130
Tableau 13 Caractéristiques prioritaires pour (H2)	137
Tableau 14 Caractéristiques prioritaires pour (H3)	143

LISTE DES FIGURES

Figure 1 Pyramide systémique du changement.....	10
Figure 2 Schéma de gestion des parties prenantes.....	11
Figure 3 Adapté de Freeman (1984) : Les origines et les débouchés du concept de parties prenantes	18
Figure 4 Typologie des parties prenantes par attributs selon Donaldson et Peterson, (1997)	19
Figure 5 Apprentissage et changement organisationnel (apprentissage en boucle).....	24
Figure 6 Schéma de cadre conceptuel préliminaire	30
Figure 7 Digramme de Venn	31
Figure 8 Approche contextuelle du changement organisationnel	36
Figure 9 Approche analytique du changement organisationnel	40
Figure 10 Modélisation du changement organisationnel.....	44
Figure 11 Synthèse du changement organisationnel (adapté de modèle de Lewin).....	61
Figure 12 Configuration de succès selon les FCS et leurs actions dérivées	75
Figure 13 parties prenantes identifiées par attributs requalifiées (passage de statut quo au statut chao).....	85
Figure 14 Schémas Synthétique de la gestion des parties prenantes	95
Figure 15 Schémas synthétique pour la configuration de l'apprentissage organisationnel	104
Figure 16 Relations logico-causales entre les facteurs	105
Figure 17 Relation de la gestion du changement au succès	107
Figure 18 Synergie des facteurs	111
Figure 19 Cadre conceptuel final	112
Figure 20 Diagramme de l'oignon de la recherche selon Saunders et Al (2009).....	118
Figure 21 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H1.1).....	125
Figure 22 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H1.2).....	126
Figure 23 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H1.3).....	127
Figure 24 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H1.4).....	128
Figure 25 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H1.5).....	129
Figure 26 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H2.1).....	131
Figure 27 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H2.2).....	132
Figure 28 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H2.3).....	133
Figure 29Graphe des résultats pour l'hypothèse (H2.4).....	134
Figure 30 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H2.5).....	135
Figure 31 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H2.6).....	136
Figure 32 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H3.1).....	138
Figure 33 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H3.2).....	139
Figure 34 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H3.3).....	140
Figure 35 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H3.4).....	141
Figure 36 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H3.5).....	142
Figure 37 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H4).....	143

LISTE D'ABREVIATIONS

PPP : Parties prenantes au projet.
NAO: National audit office.
MSP: Managing Successful Programmes.
VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity.
FCS: facteurs clés de succès.
AO : Apprentissage Organisationnel.
X : Gestion du changement organisationnel.
Y : Le succès.
Z1 : Gestion des parties prenantes.
Z2 : Apprentissage organisationnel.
GOP : gestion organisationnelle de projet.
RA : Recherche-Action.
RD : Recherche et développement.
QQOQCC : qui, quoi, où, quand, comment, combien.
OA : Organisations Agiles.
PESTEL : Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique et Légal.
SWOT: Strenghts, Weaknesses, Opportunities, and Threats.
OMAR : Objectifs, Maîtrise, Appréciation, Reconnaissance.
EDI : Echange de Données Informatisées.
RPS : Risque Psycho-sociaux.
IFRS: International Financial Reporting Standards.
ADKAR: Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement.
EASIER: Envision, Activate, Support, Implement, Ensure, and Recognize.
CASF : Centre d'Analyse Stratégique de France.
MSPP : Mesures de Satisfaction des Parties Prenantes.
GIIRS: Global Impact Investment Rating System.
ICB: Individual Competence Baseline.
IPMA: International Project Management Association.
PMI: Project Institute Management.
PMBOK: Project Management Body of Knowledge.

DEDICACES ET REMERCIEMENTS

Dédicaces

A la mémoire de ma chère femme Nacima FAHEM née un 29 mai 1982 et décédée si jeune, le 21 mars 2020. Paix à ton âme.

A ma famille, à ma belle famille.

Cima, je te rends hommage.

Remerciements

Dieu merci.

Un vif remerciement à Mr. Christophe Bredillet, mon Directeur de recherche.

Un vif remerciement au département de gestion de projet de l'UQTR et au DDE pour l'octroi de la bourse Universalis causa.

Un vif remerciement à tous ceux qu'ont contribué pour que ce travail voit le jour.

A toi Jakina DEOM.

Merci.

1 Partie introductive

1.1 Conversation rejointe : Le changement est une réalité omniprésente

1.1.1 Une seule chose ne change pas, le changement

Dieu créa le monde et depuis, il ne cesse de changer. Doté, le confia aux hommes qui n'arrêtent de le sculpter. Le monde par le biais des facteurs mute, l'humain s'adapte et s'acclimate. Les individus pour subsister l'exploitent, le monde par ses éléments rétorque et reprend ses droits. Tel est le cycle de vie du changement ; régis par une logique perpétuelle d'actions et de réactions où les individus et la nature sont acteurs. Tant-dis-que la nature recycle, l'enjeu pour l'humain est de s'assurer une continuité et évolution dans ses paramètres établis. Son défi est de doubler d'ingéniosité pour se doter de moyens innovants qui lui permettent d'appréhender la nature et donc, de la dresser et de la soumettre à ses besoins.

La notion du changement ne date pas d'aujourd'hui, elle trouve sens à l'origine de la création. A un moment, elle faisait partie du quotidien, vue plutôt comme ordinaire et reflétait la vie qui suivait son cours. Elle était perçue, sentie et quelque part comprise sans pour autant qu'ils y'aient rapprochements et nécessités de la creuser. Le contexte archaïque et les phobies du moment (aspects sécuritaires liés aux éléments et phénomènes naturels) prenaient une dimension primaire et l'absence de moyens et enjeux comme on les connaît aujourd'hui faisait que changer prenait la forme de survie et de subsistance sous le principe « d'être ou ne pas être » ou tout court « marche ou crève ». Il s'agit ici de l'homme préhistorique chasseur nomade, avant qu'il ne change, se sédentarise par la découverte de l'agriculture.

La lecture de l'histoire des hommes fait apparaître que chaque période avait ses soucis du changement. Pendant l'antiquité l'acte concernait les mythes, le règne des Dieux et l'expansion des empires (civilisation gréco-romaine) tant dis qu'au moyen-âge il concernait la royauté, l'art, le savoir, les doctrines et l'art de guerre (croisades). Avec la découverte des Amériques, en passant par la révolution industrielle jusqu'à la dissolution de l'URSS, le savoir a pris du chemin et l'acte en question prenait de plus en plus d'orientations politico-économiques avec intentions d'expansions pour l'exercice du commerce et d'influences idéologiques. Cela a engendré des guerres (1^{ère} et 2^{ème} guerre mondiale, guerre froide), des séparations (de peuples et de communautés) et conduit au dessin du monde comme on le connaît aujourd'hui.

Le changement par définition simplifiée est le passage d'un état à un autre. Il est défini par sa nature, sa durée et son intensité. Il prend plusieurs formes à savoir, évolution, révolution, transformation (dans le sens métamorphose), mutation et régression.

Le changement n'est pas une dictée de choix, aucun individu ou entité ne souhaite changer en aisance. Il est généralement imposé, nécessaire pour assurer une survie et continuité. Son but est de répondre au mieux à des contextes bien définis tels des situations de blocages, d'insatisfactions, d'insuffisances et surtout d'échecs. A partir de là, il est clair et évident que l'acte en question vise le passage ou la transcendance d'un état infecte à un autre saint et plus serein. Il est possible de conclure aussi que les prémisses d'une décision de changer se dessinent en fin de cycles des processus, donc qu'ont atteints leurs limites.

Le changement se conduit et se gère de manière douce (amiable) à long terme ou de manière rapide, agressive et conflictuelle. Il est défini et motivé par un contexte, se lance et se conduit dans un climat et fait face à des résistances tout au long de son évolution. En dépit de l'enjeu visé et malgré les éventuelles conséquences néfastes inattendues et les risques auxquels il est exposé, Il constitue une action en chaine, d'où la nécessité de son aboutissement.

De nos jours et dans une approche mondialisée à multitudes d'enjeux et d'intérêts d'un coté, de néophobies et misonéismes de l'autre, le thème propre au changement suscite beaucoup d'intérêts et rallie de plus en plus des chercheurs et d'organisations à vocations diverses mais surtout économiques. En effet, les changements dans les environnements et les exigences de l'économie moderne redessinent les priorités, poussent les entités à accélérer leurs rythmes d'adaptations et d'innovations. Cela les contraint à investir temps et moyens pour se doter de clairvoyance vis-à-vis de la maîtrise du sujet. L'acte de plus en plus risqué, cerner le contexte, comprendre le process et les mécanismes qui l'accompagnent devient une priorité pour une conduite sereine du changement.

1.1.2 Changement et gestion de projet, une relation paradoxale

Dans un contexte de projets globalisé conduit par la mondialisation, le développement rapide des technologies d'informations et des transports, les organisations ainsi que les individus qui les composent font face à un environnement entrepreneurial volatile, incertain, complexe et ambiguë (VUCA), de plus en plus muable, imprévisible et hostile. Le raccourcissement des distances et le bris des barrières (frontières) physiques par le développement des technologies TI ont remodelé le monde habituel des affaires, désormais le monde est vu comme un village et les entreprises devraient se repositionner, s'améliorer constamment dans le but de s'assurer une continuité d'action dans cet environnement complexe et changeant sus décret. Afin de s'assurer des parts de

marchés, les gestionnaires font face à de gros défis organisationnels où des décisions de tailles, non souvent dépourvues de risques, devraient être prises pour s'affirmer leader, garantir une compétitivité et donc s'assurer une place et une continuité. De nos temps, Une entreprise ou organisation ne peut être viable à long terme et ne peut s'acquérir les faveurs des parties prenantes aux projets (PPP) que si elle intègre les caractéristiques liées à l'innovation R. Baldegger (2014). Les décideurs devraient se doter de nouveaux concepts, de méthodes et d'intégrer l'approche de management orientée système dans le processus de leurs prises de décisions afin de réduire les diverses incertitudes et donc les risques liés à cela. A partir de ce et puisque il s'agit de globalité, il est évident que le facteur information est à privilégier par une systématisation rationnelle et une dotation judicieuse en moyens. Un système d'information fiable permet une appréhension globale du contexte, réduit le facteur erreur et procure aux acteurs du changement une maîtrise pertinente de sujet au passage à l'action.

Dans le même contexte, les entités économiques doivent constamment faire face à d'autres barrières de nature idéologiques à savoir, politiques et socioculturelles. Elles naissent et prennent formes en petits noyaux avec aspirations de s'accroître mais à un certain niveau de croissance, les sous-droits localisés, les divers dogmes et doctrines auxquelles elles appartiennent constituent une entrave à leurs expansions, d'où la nécessité de mettre en place des stratégies et des mécanismes qui leurs permettent de rallier les PPP à leurs plans stratégiques de croissances et donc de s'exporter au delà des barrières établies. Le défi est d'aller au delà des limites morales tracées, d'exercer des poussées (pressions) multidimensionnelles sur les masses idéologisées pour créer des zones d'interactions ou de rapprochements. Ces dernières une fois engendrées, devraient servir de centres gravitationnels aux organisations d'où exercer leurs influences pour gagner les périphéries. L'enjeu dans ce cas est l'innovation dans les approches de gestion et d'utiliser tout acquis dans les domaines suscités pour pouvoir séparer les positions des masses en questions de leurs intérêts, de trouver des solutions efficaces aux syndromes et paradoxes socio-psychologiques régissant les environnements d'actions auxquels elles sont soumises, à l'instar de celui de panurge (biais de conformité) et d'Abilene (important pour le processus de prise de décision) ou politique (rapports contradictoires entre les visées et les moyens pour l'atteinte des fins). La trajectoire des outils sert pour le changement des mentalités et des orientations diverses des PPP ; elle assure acceptation et tolérance de ces derniers vis-à-vis des agendas et cahiers d'investissements des entités économiques. De ce, il est évident que pour assurer une certaine pérennité des organisations, se doter de groupes de recherches, d'outils efficaces tout en adoptant des méthodes orientées exploration et prospection constituent un point fort.

1.1.3 Un enjeu important : la prise de la gestion du changement en gestion de projet

A partir de là, il s'avère que l'économie contemporaine par l'intermédiaire des projets divers d'investissements fait face à un environnement dynamique et fort stimulant. Il est aussi clair que l'économie comme toujours été le cas joue un rôle de régulateur et par ses approches et orientations visant l'équilibre des forces ; elle constitue un facteur de stabilité dans ce nouvel ordre mondial établi où l'ordinaire et le simple ne sont guère d'actualités. Dans ce contexte fortement structuré, soumis à de fortes variations et difficilement prévisible, se doter d'une vision anticipatrice et mieux répondre aux besoins divers d'adaptations s'insèrent désormais dans des environnements compliqués, complexes et des fois chaotiques, à l'exemple de la pandémie actuelle (Covid-19) qui régit le monde.

Dans ce nouvel environnement concurrentiel d'un coté et à fort potentiel à acquérir d'un autre, tous les acteurs économiques se mettent d'accord sur l'importance d'intégrer le processus de gestion du changement au sein des organisations de projets pour se doter de supports efficaces et fiables de gestions. Malgré la complexité des environnements et des degrés élevés d'incertitudes, ils s'accordent aussi sur le fait que tourner le dos au besoin de changer peut être une décision à lourde conséquences par le fait que cela peut engendrer des risques qui induiront à moyen ou à long terme, à la régression et même à la disparition de l'organisation. Étant donné que les parties prenantes sont directement ou indirectement impliquées dans le processus décisionnel et opérationnel, l'enjeu majeur alors est de faire en sorte de les aligner ainsi que de les intégrer dans les divers processus d'études et de conduites. Impactées par les problématiques, l'orientation des choix et les diverses mises en œuvres des process, ces dernières exercent des influences positives ou négatives à différents niveaux, d'où l'importance de les détecter avec leurs préoccupations et attentes dans le but de situer les degrés de leurs adhésions vis-à-vis des questions posées et donc de partager ou de minimiser les risques liés aux décisions à prendre. Etant dit, il s'avère que tout le monde s'accorde pour dire que le changement organisationnel et la gestion des parties prenantes sont nécessaires pour assurer le succès des projets et la pérennité des entreprises dans des environnements de projets de plus en plus complexes. Mais tout le monde se questionne aussi sur les approches de gestion existantes qui ne donnent pas satisfaction. D'où la question : que faire pour y remédier ou améliorer cette situation ?

1.2 État des lieux des travaux cherchant à répondre à l'enjeu important : Débats et perspectives en présence quant à la prise en compte du changement en gestion de projet

1.2.1 Définitions des concepts

Dans le but d'une meilleure formulation de notre problématique générale, la définition des concepts en relation avec notre sujet de recherche à savoir, projet, organisation et changement est chose primordiale. Cela permettra de situer le thème dans son cadre théorique et de le justifier, de faire le lien (montrer la relation cause à effet) entre les trois concepts sus décrets et assurera un enchaînement logique et structuré pour les développements à venir.

Dans ce cadre et selon le Swiss Individual Competence Baseline (ICB 4) (2017, p.11) développé par the International Project Management Association (IPMA), un projet [...] est l'avant-garde du changement dans le monde actuel. Il entraîne le développement de nouveaux produits et services, constitue l'outil principal pour le déroulement ordonné des investissements, des expansions et apporte de nouvelles compétences. Il constitue également l'outil approprié pour l'introduction de nouvelles stratégies ou l'adaptation de stratégies existantes et assure la prestation efficiente de nouvelles générations d'infrastructures. Il se définit comme un effort unique, temporaire, multidisciplinaire et organisé pour réaliser les livrables convenus dans des conditions d'exigences et de contraintes prédéfinies. La réalisation de ou des objectifs du projet exige que ces livrables se conforment à des exigences spécifiques, y compris de multiples contraintes telles que temps, coûts, ressources, normes et exigences de qualité. (2017, p.27).

D'un autre et selon le PMBOK guide (6ème Edition) de the Project Institute Management (PMI) (2017, p.542), un projet est une organisation temporaire entreprise pour créer un produit, un service ou un résultat unique et que la nature temporaire des projets indique un début et une fin définie. [...] cette dernière (La fin d'un projet) est atteinte lorsque les objectifs ont été atteints ou lorsque le projet a pris fin parce que ses objectifs ne seront pas ou ne pourront pas être atteints, ou lorsque la nécessité du projet n'existe plus. La décision de mettre fin à un projet nécessite l'approbation et l'autorisation d'une autorité compétente.

En continuité et selon Norie (2018, p.10), la méthode PRINCE2 du gouvernement de royaume uni définit un projet comme une organisation temporaire, créée en vue de livrer un ou plusieurs produits de projet conformément à un cas d'affaire convenu et que l'acte de gestion se base sur trois éléments à savoir, l'organisation, la gestion et le control de projet. Dans la même perspective, Boyer et Equilbey (1999, p. 349) définissent le projet comme toute activité non répétitive qui vise à atteindre un objectif déterminé et que la

mise en place de toute organisation nouvelle est un projet en soit. D'autres auteurs se sont pochés à la définition de la notion de projet et parmi lesquels on peu citer Le Boeuf et Mucchielli (1992, p.354) qui le considère comme une revivification des principaux vitaux de l'entreprise qui contribuent à son développement économique.

Le point commun de toutes les définitions dessus citées et que la notion de projet est tributaire ainsi qu'indissociable de la notion de l'organisation. Les projets naissent des besoins des organisations et qui une fois nés garantissent les continuités et l'évolution de ces dernières. D'autres définitions existent certainement mais celles dessus citées conjointement à la définition pertinente de la méthode Prince 2 sont suffisantes pour aborder notre sujet et donc, notre problématique de recherche en sa première partie à savoir « changement organisationnel ».

Avant de penser ou d'envisager une quelconque notion du changement, il est nécessaire d'appréhender l'organisation, la définir et de la situer dans le contexte de projet et de l'entreprise. En effet, en sciences sociales et de manière générale, une organisation est définie comme un groupe social formé d'individus en interaction, ayant un but collectif, mais dont les préférences, les informations, les intérêts et les connaissances peuvent diverger : une entreprise, une administration publique, un syndicat, un parti politique, une association, etc. Dans le même intérêt et en un contexte de gestion de projet, Mintzberg (1983, p.41) dit que la mission ou la vocation décrit les fonctions essentielles de l'organisation dans la société en termes de produits et de services qu'elle propose à ses clients. En continuité, Mintzberg (1983, p.439) dit aussi que l'organisation doit avoir une idée précise de ce qu'on attend d'elle et que l'organisation ne peut fonctionner comme agent rationnel que si les buts sont spécifiés à priori, avant que toute action soit engagée. Dans un autre passage Mintzberg (1983, p.94) dit que tous les employés d'une organisation jouent toute une série d'autres rôles dont lesquels ils sont inféodés et ils se plient à différents systèmes de normes de comportements.

Les définitions de l'organisation dessus mentionnées de Mintzberg montrent à quelle point ces dernières sont complexes et structurées autour d'individus (employés ou agents) qui suivent ou se plient à différents systèmes et normes établis. Les définitions montre que chaque organisation à pour vocation la satisfaction de besoins sociétaux et que cela (la nature des besoins qu'elle satisfait) est déterminant en grande partie de sa vocation primaire. Les définitions mettent en évidence de façon claire les parties prenantes aux projets et conjointement à la définition de Prince 2 pour la notion de projet, il est possible de conclure sans équivoque qu'un quelconque projet est structuré autour d'une organisation temporaire de parties prenantes (individus) qui partagent les mêmes soucis, confrontés aux mêmes défis et dont l'intérêt commun est l'atteinte des objectifs tracés de l'organisation ; tout en accentuant communément l'accent sur la gestion des

enjeux et risques liés aux turbulences, qu'engendrent ou suscitent des changements volontaires ou subits dus aux facteurs intrinsèques et/ou extrinsèques ; aux niveaux des structures et des organisations des projets.

En parallèle à Mintzberg, d'autres chercheurs ont traité la question de l'organisation et son importance pour toute action du changement. Parmi ses derniers, on cite Tsoukas et Chia (2002, p.567) qui définissent l'organisation comme la tentative d'ordonner le flux intrinsèque de l'action humaine, de le canaliser vers certaines fins en généralisant et en institutionnalisant des représentations cognitives particulières. Deuxièmement, l'organisation est un modèle qu'est constitué, façonné et émerge du changement. A partir de là, il ne reste qu'à considérer l'organisation comme une action synergique intérieure dirigée des éléments (individus ou acteurs) qui la composent dans le but de l'atteinte d'une visée ou d'un objectif à faire étendre vers son environnement extrinsèque ; tout en prenant en considération sa structure et en mettant en place des mécanismes pour l'atteindre. Il est aussi à comprendre des définitions de Tsoukas et Chia que le changement est permanent mais il dépend de l'organisation qui à son tour, résulte du changement pour s'assurer une pérennité. En effet, lorsqu'il s'agit de l'organisation, un consensus est établi et toutes les définitions, quelque soit la discipline de recherche, vont dans le même sens à savoir, groupe d'individus, vision commune, action synergique, but ou visée à atteindre.

Le changement est permanent et il est impossible à contenir ou venir à l'empêcher par l'organisation. Ainsi selon Tsoukas et Chia (2002, p.567), l'organisation vise à endiguer le changement mais, ce faisant, il est généré par elle. A partir de là, il est logique de conclure au fait que le changement existe, que tout change sauf le changement. Celui-ci reste le même et devrait être vu comme enraciné dans les pratiques en cours des acteurs organisationnels, et [émergeant] de leurs accommodements. Orlikowski (1996, p.65).

D'un autre coté, Colletette, Delisle Et Perron (1997, p.41), se mettent d'accord sur le fait que le changement organisationnel est un effort conscient en vue de changer une situation considérée comme insatisfaisante, au moyen d'une série d'actions dont le choix et l'orchestration découlent d'une analyse systématique de la situation. Il a souvent lieu parce que la plupart du temps, la plupart des gens dans une organisation font ce qu'ils sont censés faire ; c'est-à-dire qu'ils sont intelligemment attentifs à leur environnement et à leur travail. March (1981, p. 564). Dans le même contexte, Stouten, Rousseau et De Cremer (2018, p. 752) rejoignent (Harigopal, 2006) qui définit le changement organisationnel planifié comme des activités délibérées qui déplacent une organisation de son état présent à un état futur souhaité. En effet, la décision de changer aux niveaux des organisations de projets a souvent lieu après un constat (évaluation) positif lorsqu'il s'agit de mises à niveaux, de surclassements, de modernisation et de l'évolution des

structures organisationnelles déjà en place, ou négatif répondant à des manquements (planification, prévisions), des échecs (objectifs et visées non atteints) et des insuffisances liés aux ressources (humaines et matérielles). Les mêmes auteurs, Colletette, Delisle et Perron (1997, p.19) pensent que comprendre le changement, c'est tenter de comprendre un ensemble complexe de phénomènes, de mouvements, parmi d'autres mouvements et c'est en fait tenter d'expliquer un processus continu qui se situe au centre de la réalité des organismes vivants et qu'il est difficile d'arrêter pour en prendre un cliché. Ils disent aussi que les agents de changement sont appelés à intervenir auprès d'individus, de groupes, d'organisations. (p. 5).

De manière approfondie et en se basant sur ce qui précède comme définitions et citations, il est évident de conclure que le changement est perpétuel (continu) et il est le résultat de divers changements liés aux éléments de l'organisation qui le précèdent. Il est aussi le résultat systémique d'une situation complexe dictée par l'analyse de l'interconnexion interdisciplinaire des facteurs et des éléments. Selon la nature de l'activité ou de la discipline, la notion du changement n'est pas figée ni standard, elle touche l'organisation de projet à des niveaux variées de responsabilités, de tâches et d'actions. Systémiquement, Le processus du changement s'explique par le fait que la décision de changer au sein d'une organisation est prise et approuvée au niveau stratégique de l'entreprise (niveau pilotage au sommet) où sont tracés les objectifs et formulées les directives, confiée pour mise en application au niveau maîtrise (niveau technique et de gestion) qui veille de manière stratégique (matérielle et immatérielle) à son implantation et subit ou adopté par le niveau opérationnel (niveau production ou réalisation selon la nature de la discipline). La pyramide systémique de l'organisation par ses trois niveaux de responsabilités suscités mis en évidence d'éventuelles disparités d'intérêts au changement entre les agents qui le décident et veillent sur son application (niveau stratégique et maîtrise) et le niveau opérationnel qui représente les individus de l'organisation qui devraient se le procurer et l'adopter. En effet, selon les cultures, les politiques et les orientations économiques des organisations, cela explique le fait que le changement s'initie et se conduit dans un climat favorable ou hostile et fait face à des résistances tout au long de son déroulement.

De ce qui précède et parmi les conclusions les plus pertinentes qu'on peut tirer est que la compréhension et la dominance de la notion de projet et du système sont un facteur très important au changement. D'autre part, la dimension historique, le contexte externe et interne dans lequel évolue l'organisation sont déclencheurs et moteurs à la fois de la décision, de l'action ainsi que du résultat de changement.

Conjointement à cela, il est important de souligner que la complexité et la dynamique des environnements de projets régissent le changement. L'adaptation, l'innovation et la

continuité d'action des organisations est soucis et objectif à la fois de l'action de changement.

Il est primordial aussi de terminer au fait que l'action et la réaction au changement, au sein des organisations sont dirigées et de natures verticales. Sa trajectoire va du sommet (niveau stratégique) de la pyramide systémique vers le pied (niveau opérationnel) ou dans le sens contraire (du pied vers le sommet) lorsqu'il s'agit de réaction au changement.

D'un autre coté et contrairement à l'action du changement, L'acte de gestion des parties prenantes aux projets se base sur une logique d'intrants/d'extrants et prend une trajectoire dirigée sous forme horizontale. Dominer ce facteur clé pour le rallier aux perspectives va du centre décisionnel du cercle organisationnel vers les périphéries (parties prenantes intrinsèques) et mêmes au-delà pour atteindre les parties prenantes extrinsèques. Dans le même esprit, (Martinet, 1984) distingue également des parties prenantes ubiquistes qui sont des partenaires proches des parties prenantes internes, mais qui bénéficient d'un statut différent car elles peuvent être à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. cité par Mullenbach (2007, p.114). Le degré d'adhésion des parties prenantes dans ce cas va dans le sens inverse à savoir, de l'extérieur du cercle organisationnel vers le centre décisionnel (stratégique) de l'organisation.

En continuité à ce qui précède et tant dis que la gestion des parties prenantes va dans un repère bidimensionnel, le changement va dans un repère multidimensionnel lié aux facteurs. Cela explique ses arborescences, interconnexions et complexités. Cela explique en partie aussi l'inefficacité des modèles linéaires de planifications lorsqu'il s'agit de conduite et de gestion d'une action de changement. À partir de là, il est possible d'assimiler le changement organisationnel et la gestion des parties prenantes à deux coordonnées que chaque gestionnaire devrait situer dans leurs repères respectifs d'évolutions.

En conclusion, il est possible désormais de schématiser l'idée du changement organisationnel et celle liée à la gestion des parties prenantes sous deux figures à savoir ; figure 1 « pyramide systémique du changement » et figure 2 « action de gestion des parties prenantes ».

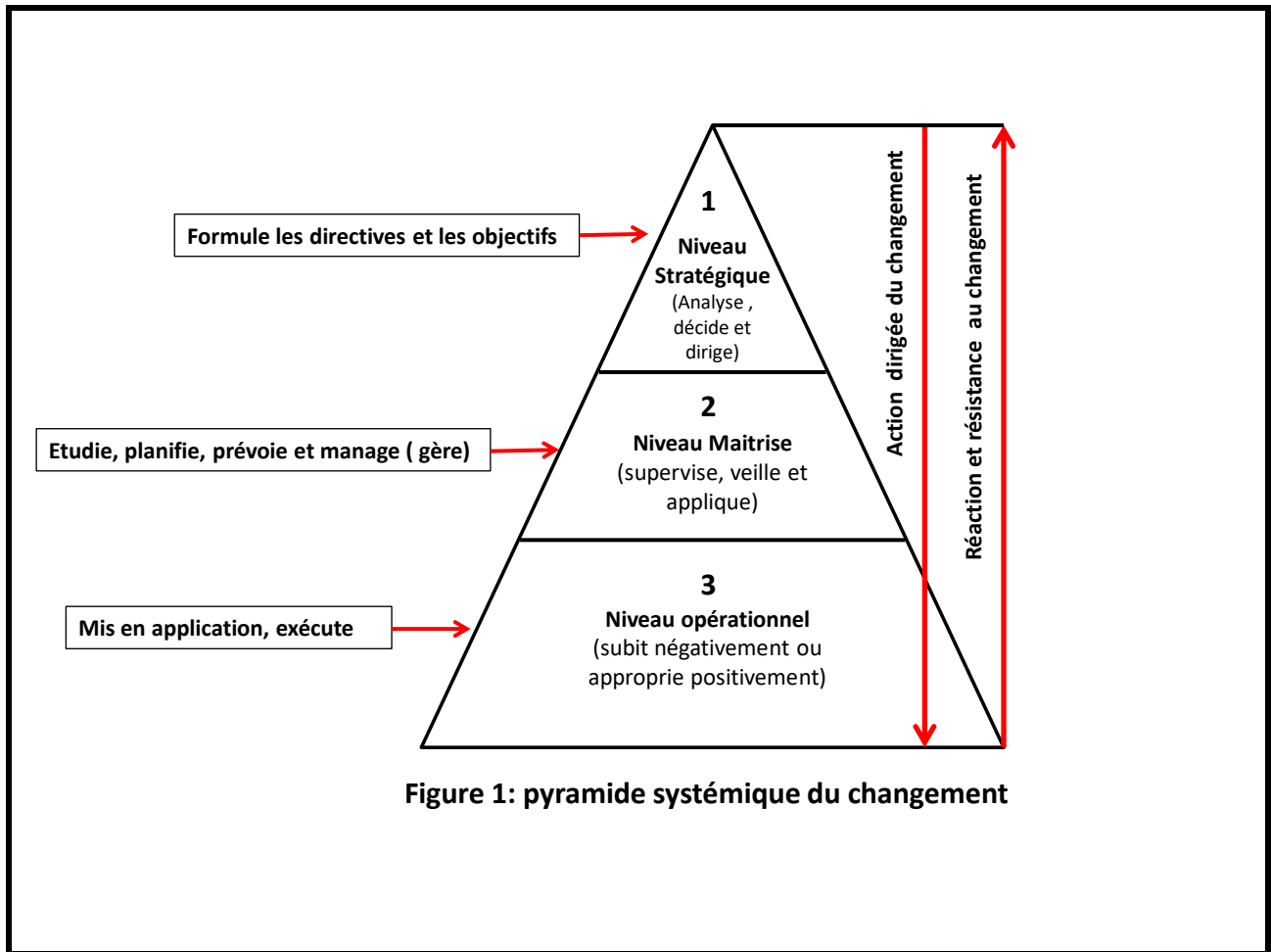


Figure 1 Pyramide systémique du changement

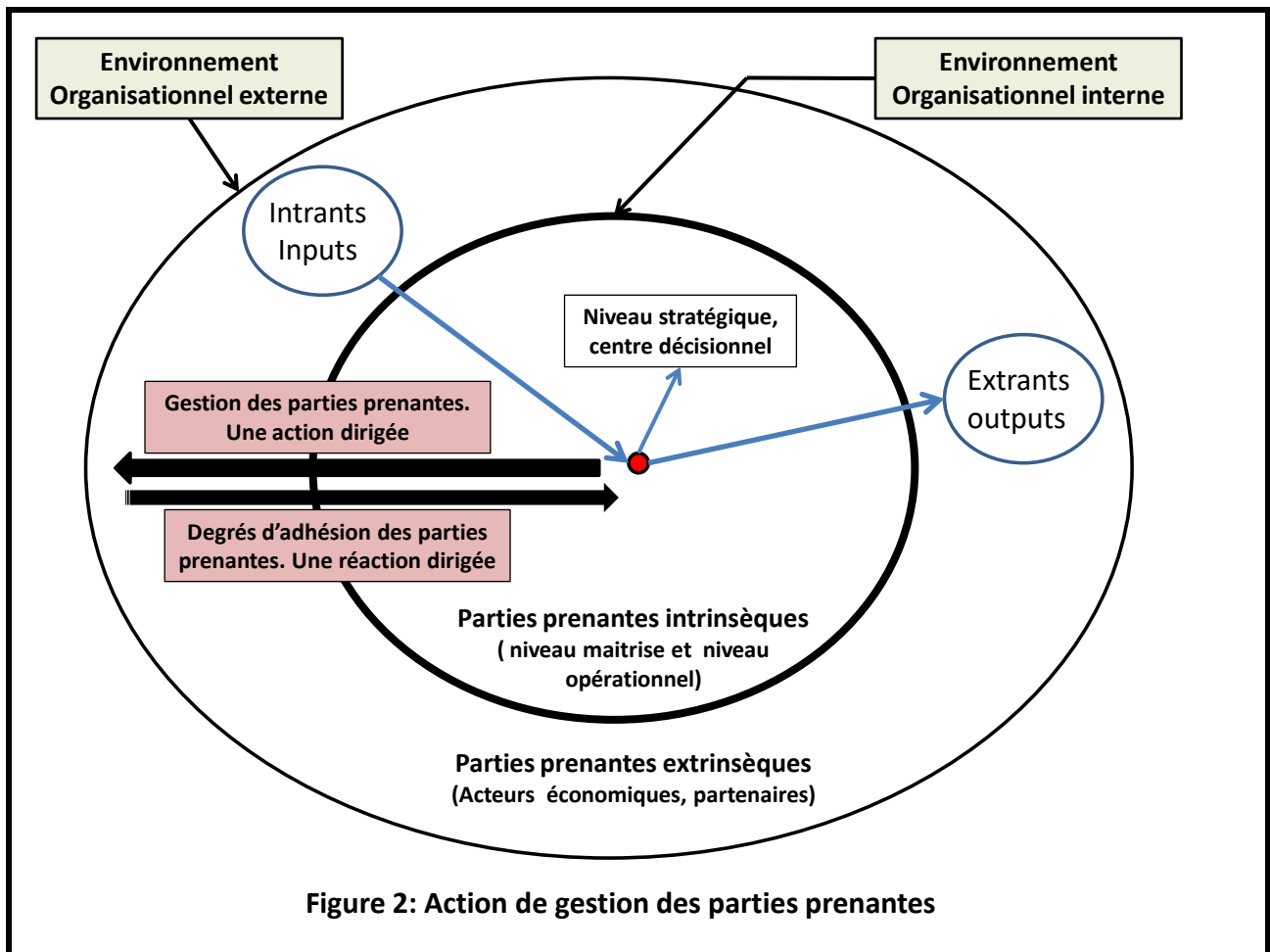


Figure 2 Schéma de gestion des parties prenantes

1.2.2 Gestion du changement et gestion organisationnelle de projet

Le changement organisationnel et l'interdépendance à la composante organisationnelle

L'organisation par sa composition est déterminante lorsqu'il s'agit de décider, de conduire et de faire aboutir une action du changement. Cela dépend souvent du niveau d'accord et ou de désaccord de ses éléments constitutants. Dans ce cas de figure, changer en découle de la prise de conscience du groupe de la nécessité d'évoluer, de s'adapter et donc de changer. Il est aussi tributaire de degré de cohérence, d'intérêt, de partage des idées, de valeurs et donc, de la vision essentielle commune au groupe.

Changement organisationnel entre gestion d'imprévu et facteurs de succès

Même en adoptant un processus fiable de conduite du changement organisationnel et de gestion des parties prenantes, l'atteinte des objectifs tracés et réussir le process restent chose relative. Des imprévus rentres en jeux et si l'organisation ne peut porter des réponses à temps opportun, entravent le succès de la démarche suivie. Preuve de cela,

Autissier, Girout, Johnson et Moutot. (2013, p.14) qui rejoignent (Meaney et Pung, 2008) sur le fait que seulement un tiers des changements entrepris sont considérés comme des succès par leurs propres leaders.

Changement organisationnel et défis du moment

Malgré tous les travaux de recherches et les études effectuées dans le domaine en question, identifier les moyens d'apporter des changements planifiés significatifs et durables reste un grand défi pour les gestionnaires et agents du changement. D'après Stouten, Rousseau et De Cremer. (2018, p.752) qui rejoignent (Bamford et Daniel, 2005; Pettigrew, Woodman et Cameron, 2001), cela est dû au fait que la littérature scientifique manque de consensus concernant les processus de changement de base. L'autre défi auquel sont confrontés les gestionnaires du changement est celui lié à la difficulté d'apprendre des expériences passées. Dans ce fait, Stouten, Rousseau et De Cremer. (2018, p.753) citent et s'appuient sur les idées de (Kahneman et Klein, 2009) qui estiment que l'apprentissage et les améliorations de performances qui en résultent se produisent au fil du temps, grâce à une pratique répétée dans un domaine spécifique et à une rétroaction directe concernant les résultats ».

Changement organisationnel entre processus et résultats

Les auteurs Stouten, Rousseau et De Cremer. (2018, p.753) estiment que les résultats du changement organisationnel peuvent prendre des années à se matérialiser, ce qui limite les opportunités aux responsables du changement pour effectuer des comparaisons, tirer des conclusions sur les résultats et donc l'impossibilité d'effectuer à plusieurs reprises des interventions similaires.

Changement et paradoxes organisationnels

En dépit de tout ce qui se fait dans le domaine du changement, les agents de ce dernier restent confrontés à un défi de taille ; celui lié aux paradoxes organisationnels (rapports contradictoires entre les processus de conduites du changement et les visées de ces derniers) qui sont généralement à l'origine de stress, d'anxiété et surtout de la résistance au sein des organisations de projets. Ainsi d'après Smith et Tushman (2005, p.381), les paradoxes organisationnels conduisent les acteurs organisationnels à gérer des demandes contradictoires telles que le besoin de recherche à long terme et du profit à court terme. Ainsi Stoltzfus, Stohl et Seibold (2011, p.381) traitent le besoin de stabilité organisationnelle et le changement et Sundaramurthy et Lewis (2003, p.381) se sont intéressés au besoin de collaboration versus le contrôle. En parallèle aux processus suivis et en dépit des visées en lignes de mire, des solutions sont à prévoir dès le départ et des mesures d'accompagnements (correctives) s'imposent pour réduire les tensions aux seins des organisations et donc, amoindrir l'effet des résistances et les contrôler.

Changement organisationnel et mesure du succès

Le dernier souci auquel sont confrontés les agents du changement organisationnel est celui lié à la mesure de succès des processus. En effet, la diversité organisationnelle, les contextes différents des projets et la profondeur du changement font que les dirigeants font face aux manques d'outils fiables et objectifs de mesures. Dans ce cadre et d'après Schmidt (2009, p.115), mesurer les objectifs exige des preuves objectives et vérifiables et non subjectifs. Schmidt (2009, p.118) dit aussi que les mesures d'objectifs ont tendance à être macro - des mesures qui incluent l'impact à long terme d'un ou de plusieurs projets visant le même objectif. Il rajoute que seul le progrès vers le but (l'objectif) compte dans une opération de mesure et souligne au passage de ne pas tomber dans le piège de mesurer ce qu'est facile à mesurer. L'absence d'outils standards de mesures de succès du changement fait que leurs mises en place constituent un casse tête aux responsables, leurs engendre du stress, de l'anxiété et des incertitudes vis-à-vis des résultats et de l'interprétation de ces dernières.

1.2.3 Gestion du changement, gestion des parties prenantes et apprentissage organisationnel pour assurer le succès du changement organisationnel

1.2.3.1 *Gestion du changement organisationnel*

Selon Autissier, Giraud, Johnson et Moutot (2013, p.12) qui rejoignent (Bercovitz et Feldman, 2008 ; Lüscher et Lewis, 2008), la gestion du changement organisationnel est un enjeu prioritaire pour la survie des organisations. Afin de répondre aux sollicitations des entreprises et des acteurs économiques, beaucoup de chercheurs dans le domaine de management ont lancé et lancent toujours des réflexions et des recherches avec visées de porter des réponses aux questions que se posent les dirigeants des organisations économiques. Ces derniers sont souvent confrontés aux flous d'approches et de méthodes afin d'initier et de conduire des actions du changement qui s'imposent aux seins des organisations de projets.

En effet, au départ de toute réflexion ou intention au changement se trouve le contexte. Ce dernier par définition est l'ensemble des circonstances dans lesquelles se produisent des faits. Selon Pettigrew et al. (2001, p. 697), le champ du changement organisationnel est loin d'être mature en ce qui concerne la compréhension des dynamiques et des effets du temps, des processus, de la discontinuité et des contextes. Pettigrew et al démontrent d'un côté l'importance de la dimension historique pour tout souhait du changement. Preuve de cela, le Gouvernement Britannique qui s'appui sur l'historique des projets lancés et finalisés pour s'améliorer et pour mettre en place de nouvelles listes de défis à

atteindre au future lorsqu'il s'agit d'économie et de projets. Le souci de perfectionnement des dirigeants du Royaume Uni les a contraints à mettre en place des outils et mécanismes très efficaces lorsqu'il s'agit de control et de retour sur expériences ; À l'instar de ces outils, on trouve PRINCE 2 (Projets en Environnements Contrôlés), MSP (Gestion de Programmes Réussis) et NAO (National Audit Office). Ses derniers dans leurs approches et fonctionnements se basent sur des enquêtes lourdes pour répondre à des questions en relation avec les domaines propres aux technologies et systèmes, la gouvernance, le leadership et la stratégie, le contrat et le commercial, les ressources humaines, la réalisation des bénéfices opérationnels et autres. L'approche que suit le gouvernement Britannique reflète la théorie proposée par Armenakis et Bedeian (1999, p. 295) selon laquelle le résultat d'un changement peut être évalué selon plusieurs variables-critères, habituellement mesurées et considérées comme étant des retombées du changement organisationnel.

De manière générale, le bien être (stabilité et équilibre) d'une organisation n'est pas un fruit du hasard mais d'un processus lourd qui trouve sens dans l'histoire de l'organisation elle-même. Son présent n'est que le résultat de son passé et son futur dépendra certainement des actions présentes, des leçons et des orientations tirées des expériences passées. Dans la même idée et selon Pettigrew et al. (2001, p. 700), le passé est vivant dans le présent et peut façonner le futur émergent.

A coté de Pettigrew et al qui mettent en évidence le contexte fonctionnel des organisations et l'associe à la dynamique et à la complexité, Armenakis et Bedeian (1999, p. 295) définissent le contexte comme étant les forces ou les conditions existantes au sein des environnements internes et externes d'une organisation. En effet, contexte entrepreneurial de plus en plus VUCA, le cerner devient de plus en plus fait complexe où une mauvaise appréhension engendre des risques et des incertitudes vis-à-vis des atteintes des visées du changement. Pour doter les hauts dirigeants de clairvoyances, plusieurs études ont été menées et des travaux de qualités ont vu le jour. Tant dis que certains chercheurs dans le domaine de management de projet privilégient et procèdent en adoptant des approches qui se basent sur des données quantitatives (données statistiques quand y'a possibilité de les réunir) comme bases de résultats interprétables et de prédiction pour les trajectoires du changement, d'autres privilégient des approches qualitatives. Dans ce cadre et afin que le changement soit réel, profond et durable, Cynefin par sa théorie « Cynefin framework », décortique le contexte et classifie les environnements dans lequel évoluent les organisations en quatre catégories à savoir, simple (connu), compliqué (connaissable), complexe et chaotique. Cette classification par domaines permet aux niveaux gouvernances des entreprises de comprendre la complexité, de l'évaluer et de la situer dans son cadre approprié. La decision et le mode d'agir du changement dans ce cas varient et découlent de la classification du contexte qui

une fois défini, suit un mode approprié de prise de décision, suivi d'un mode spécifique d'action pour répondre aux problèmes. Dans le même souci, d'autres chercheurs et en prenant pour référence la théorie de la Framework issue des travaux de Cynefin ont poussé la réflexion plus loin en s'intéressant aux détails et aux situations exceptionnelles (spécifiques) régissant les environnements des organisations. Ainsi Snowden (2021, p.3) apprivoise l'incertitude, aborde la complexité et le chaos ; développe une réflexion poussée en rapport avec la gestion des situations conflictuelles en temps de crises. Comme finalité, Il propose une approche en quatre étapes à travers lesquelles il est possible (1) d'évaluer le type de crise et initier une réponse, (2) de s'adapter au nouveau rythme et commencer à construire des réseaux de détection pour éclairer les décisions, (3) de réutiliser les structures et méthodes de travail existantes pour générer une innovation radicale, (4) de transcender la crise, de formaliser les leçons apprises et d'accroître la résilience. L'approche de Snowden mis en évidence l'importance de définir et de gérer les limites, de construire des structures informelles, de garder les options ouvertes, de distribuer l'engagement et de maintenir une évaluation continue du paysage en évolution.

Contrairement à Cynefin et Snowden, des chercheurs comme Mcleod et Macdonnel (2011) traitent la question de l'innovation (changement) dans des contextes dynamiques et complexes; en utilisant des données quantitatives recueillies aux seins d'organisations de projets conjointement à la théorie des contingences comme fondement théorique principal. Les résultats statistiques en sortie de leur démarche démontrent que le changement (dans leur cas innovation) ne peut être affecté par la dynamique du contexte et la complexité du projet. A partir de là, ils proposent d'opter pour des approches de gestions agiles (solutions pour la rigidité des structures de gestions) et fondées en même temps qui modèrent la complexité, influencent le succès et donc assurent la réussite des projets entrepris.

Hayes (2010, p. 78) dit que décider de qui dirige le projet peut avoir des impacts importants sur le résultat de processus du changement. En effet, l'action du changement est avant tout une décision à prendre. Cette dernière concerne les staffs dirigeants et par expansion touche à la portée, le contenu, la durée, le mode et le processus à suivre dans la conduite du changement. Dans ce cadre et comme pour le contexte, Cynefin est allé en profondeur dans la question et de ses recherches en découlent des outils à niveaux de soutien qui peuvent être offerts par des processus et systèmes d'aide à la décision. En tout, Cynefin par sa classification des domaines et sa proposition d'outils d'aide à la prise de décision, met à la portée des décideurs un moyen fiable d'analyse et soutenu par des outils lorsqu'une décision à prendre comporte des enjeux majeurs et sujet à des risques et incertitudes.

D'autres questions importantes en relation avec le changement organisationnel ont été traitées par divers chercheurs à l'instar de la question de succès d'une démarche du changement, de ses facteurs clés, de sa portée ou son étendue, de ses processus et de sa durée.

D'après Fuentes-Henríquez et Sol. (2012, p. 164), le succès de la mise en œuvre d'un changement organisationnel dépend de nombreux facteurs qui doivent être identifiés et analysés. Parmi ses facteurs clés, ceux en relation avec les ressources humaines et matérielles de l'organisation, le niveau technologique, les systèmes de gestions adoptés et surtout l'étendue de l'action du changement au sein de l'organisation. En effet et selon Stoddard et Jarvenpaa (1995, p. 83), la portée reflète plutôt la nature du changement. Le changement peut être ainsi une simple adaptation d'un précédent projet ou une transformation radicale de l'organisation. Tous ses éléments suscités doivent être détectés au préalable, analysés dans le but de leurs porter des réponses et donc de les intégrer dans le processus du changement. Selon Fortune et White (2006, pp.53-65), l'étendue du changement ou (les limites) de ce dernier ainsi que le nombre de personnes impliquées (agents ou acteurs) sont des facteurs-clefs de succès du changement organisationnel.

La durée est un facteur clé pour la réussite d'une action du changement. En dépit de la profondeur de l'action en question et de nombre des facteurs et intervenants, tous les chercheurs se mettent d'accord sur le fait qu'une longue durée allouée peut altérer le processus et engendrer un enlèvement qui peu corrompre l'objectif visée et conduire à un échec. Preuve de cela, Stoddard et Jarvenpaa. (1995, pp.81-107) qui estiment qu'un long processus pourrait mettre en danger le succès du changement et plus ce dernier est rapide, plus les degrés de succès attendu est satisfaisant.

La réflexion sur le changement organisationnel touche le mode d'action où les chercheurs dans le domaine de gestion de projet le qualifient de processus. Selon Armenakis et Bedeian. (1999, p. 295), le processus de changement correspond aux actions entreprises pendant le déroulement du changement prévu. Comme a été dit auparavant, le changement n'est pas standard et son processus de mise en place et de conduite dépend de la nature de l'organisation, de la profondeur (étendue) de l'action et surtout de la nature et de nombre d'intervenants et des parties prenantes aux projets. Exemple explicatif de cela, la pyramide systémique du changement (figure 1) et gestion des parties prenantes (figure 2).

1.2.3.2 *Gestion des parties prenantes*

En s'appuyant sur ce qui précède, la question en relation avec les parties prenantes aux projets ainsi que leurs gestions s'impose. En effet, le changement dépend en premier

lieu de la ressource humaine de l'organisation (de l'individu). Ce dernier se constitue en facteur déterminant du fait que comme il peut être un facteur de réussite, il peut être tout à fait le contraire à savoir, l'échec. La question de son importance se pose et des réponses sont nécessaires.

Prigogine (2000, pp. 36-37) dit que l'avenir n'est pas donnée. Surtout à l'heure de la mondialisation et de la révolution des réseaux, le comportement au niveau individuel sera le facteur clé pour façonner l'évolution de l'ensemble de l'espèce humaine. De même qu'une particule peut altérer l'organisation macroscopique de la nature, le rôle des individus est plus important que jamais dans la société. L'auteur mis en évidence le contexte actuel globalisé et de plus en plus VUCA. Par son souci de l'avenir et de l'évolution, il traite la question du changement, il illustre l'importance de ce dernier pour l'organisation et vice versa pour qu'enfin associer tout le processus au facteur humain (à l'individu) qui reflète sans doute, le rôle important que joue ce dernier tant que partie prenante, dans un processus du changement au sein d'une organisation et ce, quelque soit sa nature.

A partir de là et en se basant sur tout ce qui précède, l'importance de la gestion des parties prenantes dans le domaine de gestion de projet trouve fondement dans le fait que toute action de changement nécessite appui et soutien. Ce dernier peut être d'ordre moral (rencontre d'idées et de visions) ou financier et matériel. Les deux domaines sont étroitement liés pour ne pas dire indissociables. Dans cette perspective et depuis l'apparition du concept stakeholder en 1963 (cité par Freeman, 1984), ce dernier n'arrête de susciter l'intérêt et plusieurs réflexions et recherches voient le jour pour porter des réponses aux questions posées, mettre à pied des meilleurs process de gestion. Selon Mullenbach. (2007, p.138), l'idée selon laquelle les entreprises ont des parties prenantes est désormais devenue un lieu commun de la littérature managériale, tant académique que professionnelle. En effet, une meilleure maîtrise du concept permet de le cerner et d'en tirer profit (le rallier aux perspectives) lorsqu'il s'agit du changement. Mullenbach (2007, p. 111) cite (Freeman, 1984) qui définit un stakeholder comme une personne ou un groupe de personnes, sans le soutien desquels l'entreprise cesserait d'exister. Il s'agit ici de la relation de l'organisation avec son environnement interne et externe qui est formé d'employés aux degrés de responsabilités variés à l'intramuros et de fournisseurs, actionnaires, services...etc. à l'extramuros de l'organisation. D'après Mullenbach, (2007, p.111), Freeman est précurseur du concept et dans une définition plus large, il dit qu'une partie prenante dans l'organisation est tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels. D'autres auteurs se sont penchés à la question des parties prenantes aux projets et parmi lesquels on peut citer, (Carroll, 1993), (Alkhafaji, 1989), (Thompson et al, 1991), (Cornell et Shapiro, 1987) et autres.

Ainsi, l'apparition du concept stakeholder a donné lieu à toute une science de gestion. En effet, on se basant sur la figure 3 (Adapté de Freeman 1984), il est évident de constater que le concept des parties prenantes aux projets a débouché sur la théorie des systèmes et celle des organisations. Il a donné lieu à la classification des responsabilités sociales et au domaine de planification qui ensemble jumelés avec les deux théories susmentionnées, constituent un atout (un point fort) pour le niveau management stratégique.

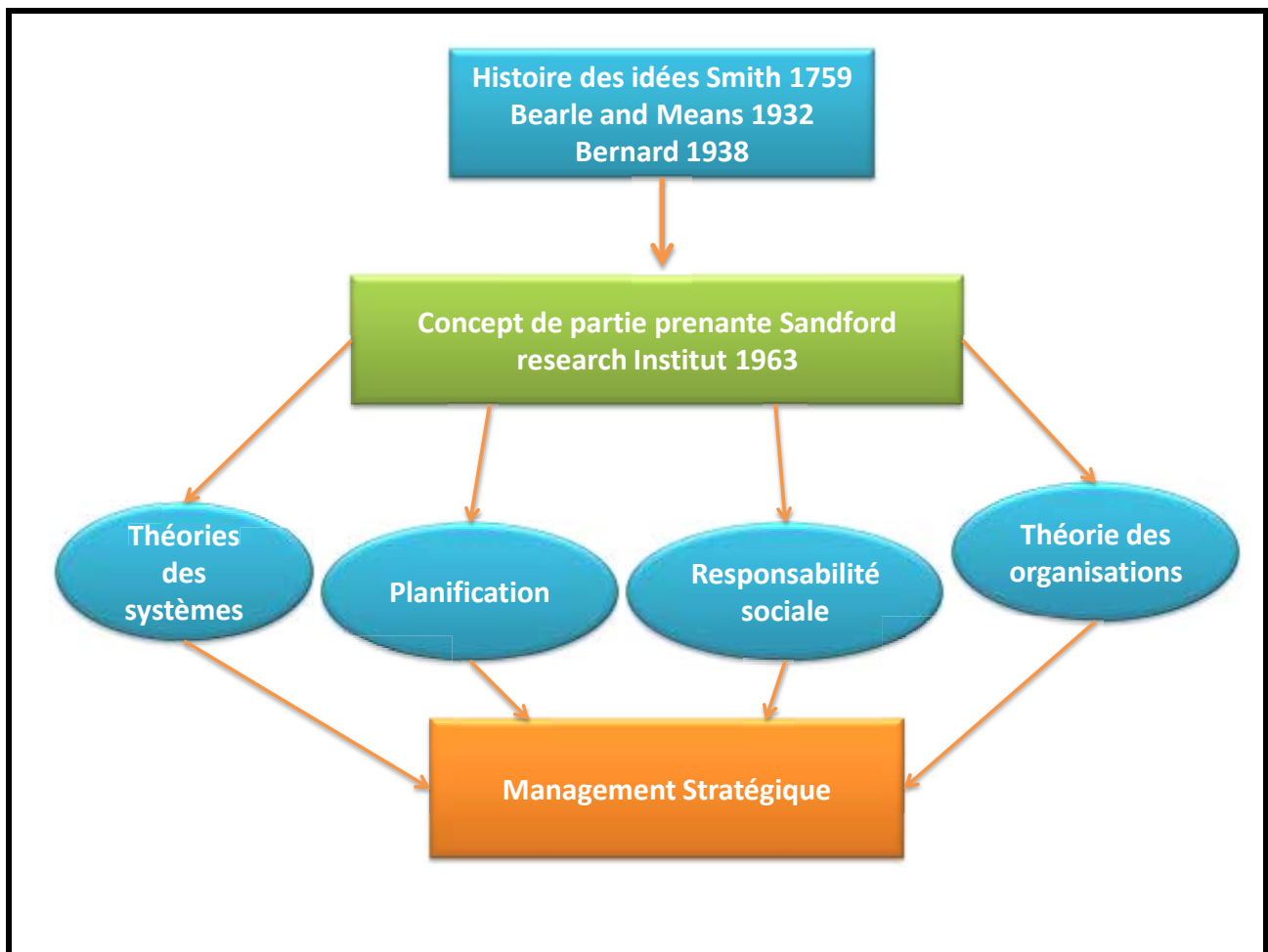


Figure 3 Adapté de Freeman (1984) : Les origines et les débouchés du concept de parties prenantes

Comme Freeman, d'autres auteurs se sont intéressés au concept de stakeholder. Clarkson par ses recherches et constatations distingue deux types de parties prenantes et les classifie selon leurs degrés d'importance et de priorité à l'organisation. Pour lui, il s'agit de parties prenantes primaires (celles qu'on a une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise) et de parties prenantes secondaires, qui souvent s'agissent des médias, des consommateurs, des groupes de pression, des gouvernements, des concurrents, du public et de la société. En continuité, Savage et Al. (1991) estiment que les acteurs primaires sont, contrairement aux acteurs secondaires, ceux qui sont essentiels à la survie

et au bien-être de l'organisation, qui ne doivent pas être vus dans un sens général mais liés à des enjeux spécifiques.

Selon Mullenbach (2007, p.114) et Contrairement à Clarkson, le trio Mitchell, Agle et Wood (1997) les classifient par attributs en trois catégories et ce, en se basant sur trois critères à savoir, le pouvoir, la légitimité et l'urgence de leurs demandes. (1) La première catégorie est constituée des parties prenantes « latentes » auxquelles le dirigeant ne reconnaît qu'un attribut. (2) La deuxième catégorie est constituée des parties prenantes « en attente » auxquelles les dirigeants reconnaissent deux critères. (3) La troisième catégorie est constituée des parties prenantes « qui font autorité » auxquelles les dirigeants reconnaissent trois critères.

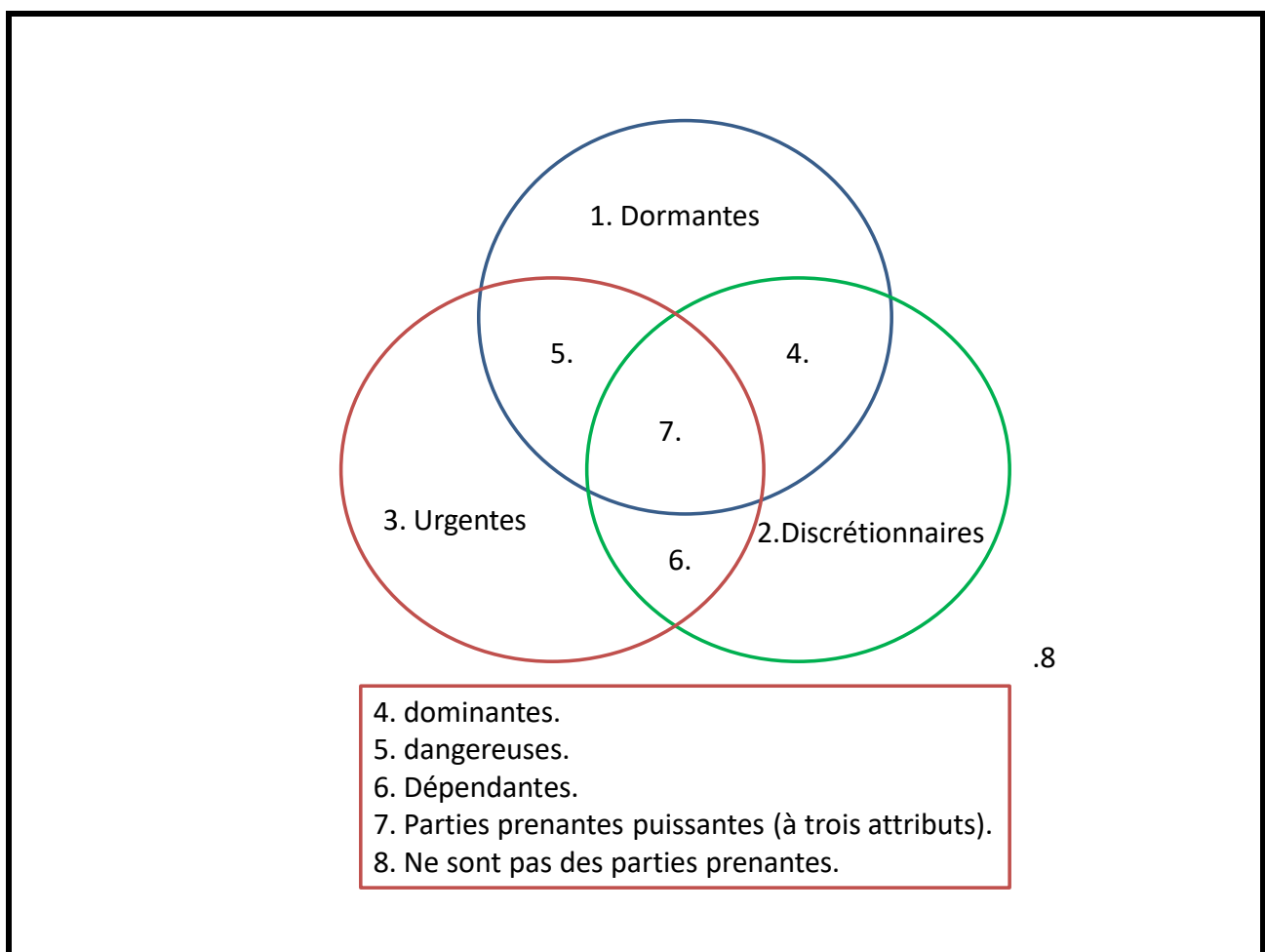


Figure 4 Typologie des parties prenantes par attributs selon Donaldson et Peterson, (1997)

A partir de là et en se basant sur la figure 4 élaboré par (Donaldson et Preston, 1997) « Typologie des parties prenantes par attributs », nous pouvons constater l'existence de sept types de parties prenantes à savoir : dormantes, discrétionnaires, urgentes, dominantes, dangereuses, dépendantes, définitives (les partenaires de l'entreprise qui possèdent les trois attributs) et enfin, celles qui ne sont pas des parties prenantes.

Les deux modèles proposés par Clarkson et le trio Mitchell, Agle et Wood sont très important pour le niveau stratégique d'une organisation. En effet, ils permettent aux décideurs et gestionnaires d'orienter leurs choix vis-à-vis des parties prenantes prioritaires et surtout utiles en temps et espace opportun. D'un autre côté, ils leur permettent d'écarter toutes parties prenantes inutiles, parasites ou tout simplement celle qui ne l'est pas.

Un point important : Réciprocité entre changement organisationnel et gestion des parties prenantes

Les deux domaines sujets de recherche à savoir « gestion du changement organisationnel » et « gestion des parties prenantes » sont étroitement liés et se gèrent en parallèle lorsqu'il est sujet du changement. En effet, ce dernier est souvent décidé au niveau stratégique de l'organisation (voir Figure 1 : Pyramide systémique du changement) mais son aboutissement reste tributaire des parties prenantes au projet qui sont souvent d'un appui primordial (voir Figure 3 adapté de Freeman 1984 : Les origines et les débouchées du concept de parties prenantes). Ces dernières représentent tous les acteurs ou groupes d'acteurs directement ou indirectement touchés par les impacts et retombées du changement et vice versa. Les débouchées du changement est tributaire des orientations des PPP et de leurs degrés d'implications. Gouvernement du Québec (2015, p.13).

1.2.3.3 *Apprentissage organisationnel*

L'idée de l'apprentissage organisationnel fait l'objet aujourd'hui, dans une période de changements accélérés, d'un regain d'intérêt. Koenig (2015, p.1). En effet, Collerette, Lauzier et Schneider (2013) pensent que l'intérêt que lui portent les organisations d'aujourd'hui s'explique par le fait qu'elles évoluent dans un contexte marqué par des changements de plus en plus fréquents, de plus grande complexité et parfois même, vécus simultanément. Ainsi, il est considéré comme un moyen par lequel l'organisation accroît son potentiel de survie grâce à sa capacité de négocier les changements de l'environnement. Bennis et Nanus (1985). Il est aussi considéré comme un processus d'amélioration des actions grâce à des connaissances nouvelles qui permettent une compréhension approfondie de l'entreprise (organisation) et de l'environnement. Fiol et Lyles (1985). De nos temps, une organisation qui n'apprend pas de ses erreurs est vouée à les répéter. Il véhicule la capacité d'adaptation de l'organisation à son environnement. Cyert et March (1963) et s'agit en même temps d'un processus par lequel les membres d'une organisation détectent des « erreurs » et les corrigent en modifiant leur théorie d'action. Argyris et Schön (1978).

De ce qui précède il est constatable qu'une relation en chaîne s'établit entre le contexte, le changement et l'apprentissage organisationnel. De ce, Il va de soit de dire que

le changement qui déjà dépendait des orientations contextuelles dépend maintenant du degré d'apprentissage des organisations. En même temps et dans la même idée, une relation bilatérale est bien lisible entre ce dernier et le changement organisationnel du fait que les connaissances et les expériences à cumuler dépendent des processus organisationnel du changement en cours et/ou finalisés. En complément à l'idée, il est possible de citer Duncan et Weiss (1979) qui estiment que le changement dépend des connaissances des liens de causalité entre les actions de l'entreprise (organisation par extension) et les réactions de l'environnement. Il s'agit ici de l'apprentissage par le biais des connaissances des liens.

Dans un souci purement pratique et afin d'orienter les acteurs aux seins des organisations, beaucoup de théoriciens se sont penchés sur la question de l'apprentissage. Le but était de donner un sens aux mots, de simplifier la littérature établie, de la rendre claire, simple et abordable. L'objectif était aussi de doter les acteurs des organisations d'outils efficaces pour la mise en place des processus d'apprentissage, tout en venant à bout des flous de méthodes qui régissaient le domaine depuis un moment et qui subsiste encore sous certaines dimensions et formes.

Parmi les théoriciens, on peut citer Lauzier et Barrette (2004) qui en se basant sur diverses réflexions d'auteurs dans le domaine, illustrent l'existence de trois courants pour ce qu'est de l'apprentissage organisationnel. En effet d'après eux, (1) le premier met l'accent sur la dimension cognitive de l'apprentissage organisationnel qui le conçoit comme la principale résultante de processus de réflexion, fait par les acteurs organisationnels Argyris (1957). (2) Le deuxième courant de pensée met l'accent sur l'implantation de processus logiques et cohérents qui opérationnalisent les procédés par lesquels l'organisation acquiert ou crée une connaissance particulière, la diffuse, puis assure son transfert et citent en appui les travaux de Argote, Miron et Spektor (2011). Les mêmes auteurs mettent en lumière une troisième perspective s'inspirant des théories traitant de l'apprentissage social d'Elkjaer (1999). Selon cette approche, (3) l'apprentissage organisationnel prendrait source dans les échanges et interactions s'effectuant à l'intérieur ainsi qu'à l'extérieur de l'organisation, ce qui faciliterait l'émergence et le partage de nouvelles connaissances ou expériences.

Tant-dis que Lauzier et Barrette illustrent des orientations directrices (des courants) qui traitent le sujet de manière vague et générale, Leroy (2013, p.37), en se basant sur les travaux de Huber (1991), va en profondeur, explore le détail pour qu'enfin propose trois grandes configurations d'apprentissage. Ainsi selon lui, (1) l'apprentissage peut être abordé à partir des relations de l'entreprise à son environnement, donc défini et conçu comme une réponse et adaptation aux évolutions. Dans le même souci, il propose une deuxième idée selon laquelle (2) l'apprentissage organisationnel peut être analysé comme

une relation de l'entreprise à elle-même. Il s'agit ici d'une approche endogène qui étudie plus spécifiquement les processus d'apprentissage et de développement des savoirs au sein de l'organisation avec visée de comprendre comment l'organisation repère ses dysfonctionnements, les corrige et capitalise ses expériences. Enfin, il clôture en rajoutant une troisième approche selon laquelle (3) l'apprentissage peut être saisi dans une configuration inter-organisationnelle dans laquelle une entreprise apprend en se trouvant confrontée à une ou plusieurs organisations, avec lesquelles elle peut échanger et partager des connaissances et des savoirs-faires, que ce soit dans le cadre d'alliances, de fusions-acquisitions ou de tout autre partenariat. A partir de là, Leroy (2013, p.38) et en conclusion à ses recherches, il propose une configuration pertinente de l'apprentissage sous forme d'un tableau qui montre la relation entre la source et le déclencheur de l'apprentissage d'un côté avec l'approche suivie par l'organisation de l'autre à savoir, apprendre de l'environnement, de soi-même ou enfin d'un ou des partenaires.

Tableau 1 Configuration de l'apprentissage selon F. Leroy (2013, p.38)

	Environnement	Organisation de projet	Partenaire (partie prenante extrinsèques)
	Apprendre de l'environnement	Apprendre de soi-même	Apprendre d'un partenaire
Source d'apprentissage	Environnement : <ul style="list-style-type: none"> • Social • Economique • Technologie • Concurrents ...etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience • Innovation • Erreurs passées ...etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • alliances • fusions/acquisitions • transfert de technologie • clients • fournisseurs
Déclencheur d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> • Changement dans l'environnement • Mauvaise performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Répétition • Dysfonctionnement • Innovation ...etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • différence organisationnelle • compétences visées

À travers les recherches, il a été constaté l'abondance de la matière en ce qu'est de sujet de l'apprentissage mais la configuration de l'apprentissage organisationnel telle que proposée par F. Leroy représente une vision synthétique de la littérature et peut être vue comme un récapitulatif (résumé) englobant tout ce qu'a été fait par les auteurs à ce jour. Elle donne un sens aux définitions et attribut une dimension pratico-opérationnelle aux diverses approches établies, à l'instar de celles issues des travaux de Huber (1991), Argote, Miron et Spektor (2011), Elkjaer (1999) et nombreux sont d'autres. Ainsi ce dernier trouve source et se déclenche dans les environnements (sociaux, économiques, technologie, politique...etc.) régissant les organisations, au sein des organisations elles mêmes et enfin au niveau des partenaires et des parties prenantes intrinsèque est extrinsèque. Dans le contexte actuel sus-décrit et en se basant sur ce qui précède, il

semble que la troisième approche proposée par Leroy (2013, p.38) selon laquelle l'apprentissage peut être saisi dans une configuration inter-organisationnelle et par Elkjaer (1999) selon laquelle l'apprentissage organisationnel prendrait source dans les échanges et interactions s'effectuant à l'intérieur ainsi qu'à l'extérieur de l'organisation ; répondent le plus aux soucis du moment quand il est question du changement organisationnel. Il se comprend aussi que comme pour le contexte, un consensus est établi du fait que tous les acteurs (tout domaine confondu) se mettent d'accord sur l'importance de l'apprentissage pour mieux appréhender les environnements des organisations et assurer l'évolution de ses dernières.

Lorsqu' il est question du changement organisationnel, Leroy (2000) dit que l'apprentissage est compris à la fois comme adaptation et comme processus de détection et de correction d'erreurs. Dans le même souci, Jarzabkowski et Al (2013, p.4) disent : « Bien que l'apprentissage soit au cœur des processus de changement, le vrai paradoxe de l'apprentissage est d'avantage que le combat entre l'ancien et le nouveau ».

De ce et de tout ce qui précède, il paraît qu'essayer de faire un rapprochement entre les deux est chose complexe, il semble ressembler à un paradoxe insoluble. En effet, tant dis que les définitions ainsi que la configuration de l'apprentissage selon F. Leroy vont dans le sens que l'apprentissage est à l'origine du changement (adaptation, transformation, évolution), d'autres pensées estiment le contraire et considèrent le changement organisationnel comme une source et le qualifie d'un champ propice à l'apprentissage. Les acquis en expériences, en connaissances et en compétences serviront pour d'autres opérations futures du changement organisationnel.

A partir de là, Si on venait à supposer que l'action de l'apprentissage est à l'origine du changement au sein des organisations tout en prenant en compte que 70% des projets menés par ses dernières sont considérés comme des échecs; la question de la véracité de l'action de l'apprentissage va se poser, mettant en doute ainsi le degrés et le rôle de ce dernier à résoudre des situations nouvelles et inédites. Cela mis en évidence quelque part un déficit en la matière accompagné de difficultés en relation avec l'assimilation des connaissances, l'acquisition des expériences et enfin la capacité au développement des compétences au changement. Cela mène à mettre l'accent sur la possession ou non par les membres des organisations aux acquis nécessaires, à l'instar des connaissances, des expériences, des savoirs faire et en même temps, sur le cumul suffisant ou non en matière d'apprentissage pour mener à terme et de façon proactive un processus de changement, tout en assurant son succès.

D'autre part, si on venait à faire la même chose et considérer que le changement est à l'origine de l'action de l'apprentissage tout en partant de l'idée que les résultats des projets du changement menés prennent des années pour se matérialiser et donc, pour les

qualifier de réussite ou échec ; la question de l'utilité de l'apprentissage si on venait à attendre des années pour sa mise en œuvre va se poser, tout en rajoutant à cela le fait que chaque action de changement est considérée comme unique et répondant à des besoins spécifiques et à de nouveaux défis de l'organisation dans l'espace/temps. Dans des environnements et contextes qu'on qualifiés de plus en plus de complexes et de dynamiques, la question en rapport avec la possibilité d'avoir à traiter des situations similaires et donc, d'avoir l'opportunité de recourir aux acquis de l'apprentissage pour les résoudre s'impose. À partir de là et comme l'avait déjà abordé F. Leroy (2000-2013), il est possible de conclure que peut être, l'apprentissage ne peut être efficace et performant qu'au moment même du déroulement de l'action du changement et du coup, les questions que chaque gestionnaire doit se poser sont celles liées au comment de l'orientation des processus de l'apprentissage au fur et à mesure de l'action menée afin de maximiser leurs utilités pour l'organisation. Il leur sera judicieux aussi de se demander comment l'organisation doit repérer ses dysfonctionnements pour les corriger et au passage, capitaliser ses expériences.

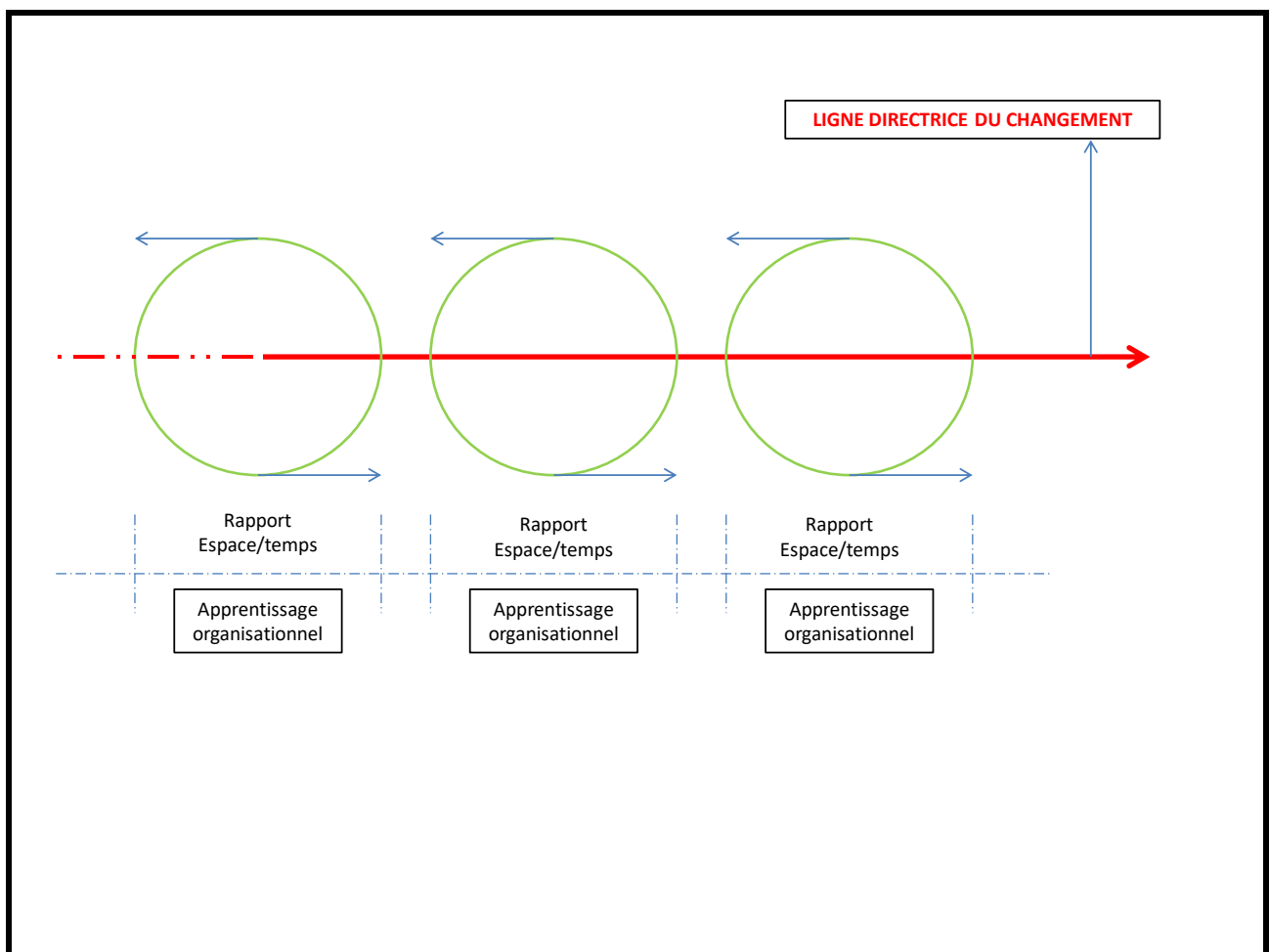


Figure 5 Apprentissage et changement organisationnel (apprentissage en boucle)

1.2.3.4 *Cartographie synthétique des travaux*

L'objectif est d'établir une liste des travaux propres à chaque champ de recherche susceptibles d'apporter des éléments de réponses à l'enjeu clé identifié au sein de la conversation jointe. Il est question aussi d'accompagner cela d'un référentiel des auteurs et des années de la parution de leurs travaux pour remonter avec pertinence le début et l'évolution de l'intérêt pour chaque champ de recherche concerné. Une fois la cartographie synthétique réalisée, elle jouera le rôle d'un guide et constituera une piste à creuser pour mener à terme et dans de bonnes conditions ce travail de mémoire.

Tableau 2 Cartographie synthétique des travaux

Synthèses des travaux sur le changement organisationnel	
Synthèse des travaux	Référentiel des auteurs et années de parution
Généralités sur la gestion du changement organisationnel : définitions et perspectives.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Glieck (1987) ▪ Stoddard et Jarvenpaa (1995) ▪ Hussey (1998) ▪ Armenakis et Bedeian. (1999) ▪ Pettigrew, Woodman et Cameron (2001) ▪ Sundaramurthy et Lewis. (2003) ▪ Smith et Tushman (2005) ▪ Jouirou et Kalika (2007) ▪ Bercovitz et Feldman, (2008) ▪ Hayes (2010) ▪ Stoltzfus, Stohl et Seibold. (2011) ▪ Lüscher et Lewis (2008) ▪ Fuentes, Henríquez et Sol (2012) ▪ Hussain, Lei, Akram, Haider. H. Hussain et Ali (2016) ▪ Stouten, Rousseau et De Cremer (2018) ▪ Angtjan (2019)
L'approche contextuelle du changement et les outils d'aide à la prise de décision.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cynefin (2013) ▪ Brougham (2015) ▪ Snowden (2021)
Les méthodes de gestion du changement organisationnel : Typologies du changement organisationnel.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dunham (2002) ▪ Burnes (2004) ▪ Szetho (2018) ▪ Arnaud et Mellet (2019)
Modèles et commandements du changement organisationnel.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lewin (1947) ▪ Kanter et Al. (1992) ▪ Kotter (1995) ▪ Nadler (1997) ▪ Hussey (1998) ▪ Hiatt (1998) ▪ Pendlebury, Grouard, and Meston (1998) ▪ Huy (2001)

Synthèse des travaux sur la gestion des parties prenantes	
Synthèse des travaux	Référentiel des auteurs et années de parution
Les origines et les débouchées du concept des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (Dodd (1932) ▪ Bearle et Means (1932) ▪ Bernard (1938) ▪ Johnson et Johnson (1947) ▪ Wood (1950) ▪ Freeman (1984) ▪ Clarkson (1995) ▪ Donaldson et Peterson (1995) ▪ Jones et Weiks (1999) ▪ Ballet et Bry (2001) ▪ Kujala (2001) ▪ Mercier et Guinn-Milliot (2003) ▪ Mullenbach (2007)
définitions du concept des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rhenmann (1964) ▪ Ahlstedts et Jahnukainen (1971) ▪ Freeman et Reed (1983) Freeman (1984) ▪ Cornell et Shapiro (1987) Bowie (1988) ▪ Alkhafaji (1989) ▪ Thompson et Al (1991) ▪ Hill et Johnson (1992) ▪ Brenner (1993) ▪ Langtry (1994) ▪ Starik (1994) ▪ Clarkson (1995) ▪ Donaldson et Peterson (1995) ▪ Brenner (1995)
<p>Les typologies des parties prenantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primaires et secondaires • Extrinsèque, intrinsèque ou ubiquistes • Typologies par attributs (pouvoir, légitimité et urgence) <p>Et autres typologies</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pfeffer et Salancik (1978) ▪ Freeman (1984) ▪ Martinet (1984) ▪ Clarkson, Savage et al. (1991) ▪ Clarkson (1995) ▪ Donaldson et Peterson (1995) ▪ Mitchell, Agle et Wood (1997) ▪ Carroll et Nasi (1997) ▪ Mullenbach (2007)
gestion des parties prenantes et gestion pour les parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pfeffer et Salancik (1978), (Mitchell et al (1997) ▪ Olander et Landin (2005) ▪ Hendry (2005) ▪ Mullenbach (2007) ▪ Greenwood (2007) ▪ Julian, Ofori-Dankwa et Justis (2008) ▪ Frooman (1999) ▪ Beringer et al. (2012) ▪ Lauzier et Schneider (2013) ▪ Cascetta et al. (2015) ▪ Koenig (2015)

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Turner et Mancini (2018) ▪ Panuwatwanich (2018) ▪ Eskerod, Huemann et Ringhofer (2021)
L'inclusion comme concept de gestion des parties prenantes et pour les parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ al. (2010) ▪ Wartimi (2011) ▪ Ansell (2012) ▪ Vaessen et Brentführer (2015) ▪ Mabusela (2017) ▪ Godenhjelm et Johanson (2018) ▪ Heiden et Saia (2021) ▪ Kujala, Sachs, Leinonen, Heikkinen et Laude (2022)
L'implication et l'engagement comme concepts de gestion des parties prenantes et pour les parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koanda (2006) ▪ Greenwood, (2007), Henriksen et Barlebo (2008) ▪ Aaltonen et Sivonen (2009) ▪ El Abboubi et Cornet (2010) ▪ Nguyen, Panuwatwanich et Mohamed (2018) ▪ Reymond et Bassan (2018) ▪ Heiden et Saia (2021).
La satisfaction comme concept de gestion des parties prenantes et pour les parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neely (2007) ▪ Severgnini, Cardoza, Galdaméz et Moraes (2018) ▪ Maqbool, Deng et Rashid (2020) ▪ Amílcar, Álvaro, Braga et Sampaio (2022).

Synthèse des travaux sur la notion de succès

Synthèse des travaux	Référentiel des auteurs et années de parution
Généralités sur la notion de succès : définitions, perspectives et facteurs clés de succès.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Munns et Bjeirmin (1996) ▪ Verstraete (1997) ▪ Lim et Zain (1999) ▪ Lientz et Rea (2003) ▪ Diallo et Thuillier (2004) ▪ Khang et Moe (2008) ▪ Desreumaux, Lecocq et Warnier (2009) ▪ Brière et Proulx (2013) ▪ Aferrand et Durand (2015) ▪ Brillet, Sauviat et Soufflet (2017) ▪ Baret (2018) ▪ Boukari (2019)
Les mesures de succès	Schmidt (2009)

Synthèse des travaux sur l'apprentissage organisationnel

Synthèse des travaux	Référentiel des auteurs et années de parution
Généralités sur l'apprentissage organisationnel : définition du concept, tendances et perspectives	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bennis et Nanus (1985) ▪ Fiol et Lyles (1985) ▪ Huber (1991) ▪ De Geus (1998) ▪ Elkjaer (1999) ▪ Leroy (2000) ▪ Marsick et Watkins (2003)

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lauzier et Barrette (2004) ▪ Bhatnagar et Sharma (2005) ▪ Zaim (2008) ▪ Crites et ses collègues (2009) ▪ Argote, Miron et Spektor (2011) ▪ Majila (2012) ▪ Leroy (2013) ▪ Jarzabkowski et al (2013) ▪ Lauzier et Schneider (2013) ▪ Koenig (2015) ▪ Messaoudene (2015) ▪ Yadav et Agarwal (2016) ▪ Laheux (2017) ▪ Navi-Mumbai et Murumkar (2019) ▪ Pesqueux (2020) ▪ Messaoudi, Lahlimi et Benalla (2021)
Configuration de l'apprentissage organisationnel : origines et typologies	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kolb (1984) ▪ March (1991) ▪ Szulanski (1996) ▪ Van Wijk et al. (2008) ▪ Lemire, Souffez et Laurendeau (2009) ▪ Bécharde (2012) ▪ Leroy (2013) ▪ Pesqueux (2020)

1.3 Problématique spécifique

1.3.1 Points spécifiques et introduction à la formulation de la problématique spécifique

Suite au tour d'horizon au niveau des sections précédentes, il est à conclure dans le cadre de la formulation de la problématique spécifique ce qui suit :

Un écart entre théorie établie et pratique sur terrain

En effet, malgré l'abondance de littérature en matière de recherches au sujet du changement organisationnel, de l'apprentissage et des parties prenantes, les gestionnaires de projets n'arrêtent pas de déplorer le flou de méthode au passage à la pratique. L'écart entre la théorie établie et l'interprétation de cette dernière sur terrain influence en partie le degré de succès et/ou d'échec des projets entrepris. A travers la lecture et en réponse aux préoccupations des gestionnaires de projets, les chercheurs et théoriciens appellent tous à la réorientation des réflexions, à repenser les concepts en question (changement organisationnel, parties prenantes, apprentissage organisationnel) afin que la théorie puisse être plus adaptée aux cas pratiques de gestion.

Points de convergence entre la théorie du changement organisationnel et celles de gestion des parties prenantes et de l'apprentissage organisationnel

Au survole de la littérature, il saute aux yeux qu'une connexion s'établie entre la théorie de gestion du changement organisationnel et celle de gestion des parties prenantes. En effet, à comprendre la théorie, il est évident de conclure que les théoriciens privilégient la piste liée au concept de l'inclusion dans leurs nouvelles approches. Il est considéré comme facteur clé et l'associent si bien maîtrisé, à la réussite des projets entrepris. D'un autre côté, il est constatable aussi que le concept de l'alignement vis-à-vis des objectifs se constitue en enjeu pour la gestion des deux approches en question. Il est enfin à rajouter que l'apprentissage organisationnel prend place comme entre-deux lorsqu'il est question du changement et de gestion des PPP. De ce, l'apprentissage joue à la fois le rôle de liaison, initiateur, Progress et clôture pour toute la démarche de gestion envisagée.

Orientation et fondements de la théorie du changement organisationnel VS celle de gestion des PPP

Un troisième point est à conclure, il s'agit des orientations que prennent les deux théories en question à savoir ; celle de gestion du changement organisationnel et celle de gestion des parties prenantes. En effet, tant dis que la première se focalise essentiellement sur le domaine de la science humaine pour l'explication des rapports et des mécanismes qui régissent le changement, la deuxième théorie telle que considérée jusqu'à maintenant va uniquement dans le sens de création de valeur pour l'organisation à savoir ; une orientation monétaire des relations. Contrairement à ce qu'est courant, la réussite et le succès des projets dépendent de la conjugaison des sciences et que désormais les deux théories en question (changement organisationnel et gestion des PPP) devraient être vues et analysées sous différents angles et sciences à savoir ; humaines, exactes et expérimentales.

Dans un environnement de plus en plus sollicitant, le succès du changement organisationnel n'est pas tout le temps chose acquise

En effet, les rapports complexes du changement organisationnel à la gestion des PPP et à l'apprentissage organisationnel rendent l'acte de prédiction des l'issus (positives ou négatives) des projets entrepris difficiles et imprévisibles.

En conclusion et suite à ce qui précède, il a été illustré une multitude d'approches pour tout ce qu'est attrait au changement organisationnel, à la gestion des parties prenantes ainsi qu'à l'apprentissage organisationnel. Toutes sujettes à discussions et critiques, jaillissent d'autres approches plus innovantes, répondant le mieux aux cadres organisationnels des organisations et aux contextes spécifiques des projets à entreprendre.

1.3.2 Problématique spécifique et cadre conceptuel préliminaire

La problématique spécifique est donc ainsi formulée :

Cette étude vise à examiner comment le choix des approches de la gestion du changement en gestion organisationnelle de projet, en fonction du rôle modérateur de la gestion des parties prenantes et de l'apprentissage organisationnel, influence t'il le succès des projets du changement ?

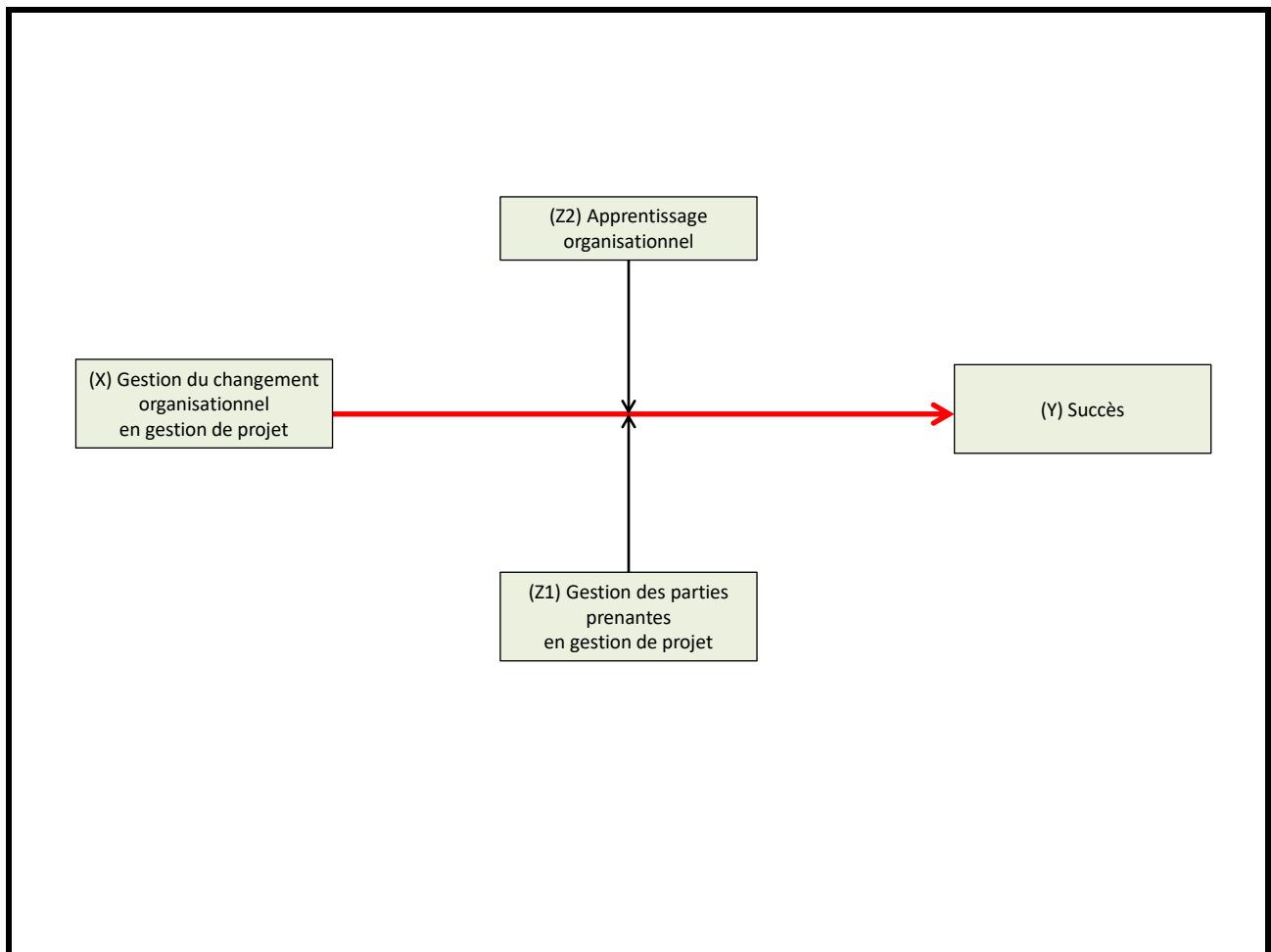


Figure 6 Schéma de cadre conceptuel préliminaire

1.4 Localisation de la recherche dans le champ de recherche

Dans un but de localisation de la recherche dans son champ de recherche, Le diagramme de Venn (appelés aussi diagrammes d'ensembles) va être utilisé comme outil d'organisation visuelle pour montrer les similitudes et les différences entre les divers facteurs arrêtés au niveau de cadre conceptuel préliminaire. Il aura pour objectif de déterminer les différents champs de l'étude à explorer et d'illustrer les relations logiques et causales entre les trois ensembles d'éléments ainsi que de mettre en avant leurs zones d'approches (d'interactions).

Tout en prenant pour appui le cadre conceptuel préliminaire et dans le but de porter un éclairage à la problématique spécifique formulée, on considère quatre champs de littérature à savoir : la gestion du changement organisationnel en gestion de projet, le succès, la gestion des parties prenantes en gestion de projet et l'apprentissage organisationnel.

La localisation va permettre de se concentrer sur la littérature pertinente et sur les cadres de références théoriques et pratiques existants, dans le but de porter une réponse à la problématique spécifique objet de l'étude.



Figure 7 Diagramme de Venn

Comme l'illustre, le diagramme de Venn mis en évidence une relation centrale entre les trois facteurs, qu'on qualifie dans le cadre de la recherche de synergie. En effet et Comme pour d'autres projets, son apport contribuera certainement au succès du changement organisationnel. À partir de là et comme pour les autres facteurs (X, Y, Z1, Z2), la synergie va faire objet d'un focus et l'importance de son apport sera mis en évidence dans la partie « mise en évidence des relations entre les facteurs ».

1.5 Objectif de la recherche et questions de recherches

En se basant sur le cadre conceptuel préliminaire et sur le diagramme de Venn qui mettent en avant les quatre facteurs (X, Y, Z1, Z2) à considérer dans le cadre de cette étude, les objectifs (O) et les questions de recherche (QR) vont être résumés sous le tableau 4 dessous illustré.

Tableau 3 Objectifs (O) et questions de recherches (QR)

Objectifs (O)	Question de Recherche	Commentaires
Objectif 1 : définition des facteurs		
OA : Définition de (X), Gestion du changement organisationnel en gestion du projet.	Ces objectifs ne donnent pas lieu à des questions de recherche.	Les facteurs en question vont être définis au niveau de la section 2 de ce mémoire selon leurs facteurs clés identifiés.
OB : définition de (Y), le Succès.		
OC : Définition de (Z1) gestion des parties prenantes en gestion de projet.		
OD: Définition de (Z2) Apprentissage organisationnel.		
Objectif 2 : Analyse et compréhension des relations entre les facteurs		
(O1) : $X > Y$	(QR1) : Comment le choix des approches de gestion du changement organisationnel influence t'il le succès en gestion organisationnelle de projet ?	La base de la réflexion ici est l'alignement stratégique vis-à-vis des objectifs et le choix des méthodes.
(O2) : $Z1 > (X > Y)$	(QR2) : Dans le but d'assurer le succès des projets du changement en gestion organisationnelle de projet, Comment le choix des approches de gestion des parties prenantes influence t'il le succès du changement organisationnel ?	Il s'agit ici de la mise en évidence des deux concepts à savoir, inclusion des PPP pour ce qu'est de la gestion du changement organisationnel et implication des PPP pour assurer le succès des projets du changement organisationnel.

(O3) : Z2> (X > Y)	(QR3) : Dans le but d'assurer le succès des projets en gestion organisationnelle de projet, Comment le choix des approches de gestion de l'apprentissage organisationnel influence t'il le succès du changement organisationnel ?	Il s'agit ici de la mise en évidence de deux points à savoir, l'apprentissage organisationnel comme étant à l'origine des FCS et des méthodes pour ce qu'est de la gestion du changement organisationnel.
(O4) : (X, Z2, Z1) >Synergie > Y	(QR4) : Quel est l'apport synergiques des facteurs au succès des projets du changement organisationnel en gestion organisationnel de projet ?	Il s'agit ici de conclure au fait que procéder en synergie et un facteur clé pour assurer le succès des projets du changement.

1.6 Périmètre particulier de la recherche

Le but de cette étude est d'essayer de porter un éclairage à la problématique spécifique soulevée, de façon horizontale dans un repère bidimensionnel et dont les quatre facteurs arrêtés (X, Y, Z1, Z2) tels que distribués, constituent les quatre points cardinaux de la base carrée de la pyramide systémique du changement organisationnel. En absence de verticalité de recherche, cela sous-entend que la dimension systémique du changement organisationnel n'est pas prise en compte en cette étude et que cette dernière telle que structurée, reflète une vision globale et idéalisée du changement organisationnel.

D'un autre, il a été formulé aussi au niveau de la problématique spécifique que selon (Aiken, Keller et McKinsey 2010 ; J. Kotter 1996), seulement un projet de changement sur trois, soient 30% des projet entrepris sont qualifiés de réussites par les gestionnaires d'entreprises. De ce, c'est dans cette perspective que s'insert l'étude avec visée de dépasser l'ambiguë, de porter des réponses aux raisons des échecs et au passage d'apporter une stratégie du changement en ce basant sur l'apport synergique des facteurs sus-arrêtés, tout en accompagnant cela de méthodes pertinentes du changement.

Dans ce cadre et vue la complexité de sujet de recherche, le terrain empirique à suivre s'appuiera uniquement sur une revue de littérature (une bibliographie) existante incluant ou en rapport avec les quatre facteurs sus-arrêtés à savoir ; la gestion du changement organisationnel, la gestion des parties prenantes, la gestion de l'apprentissage organisationnel et leurs interconnexions pour assurer le succès du changement. L'objectif final par cela est d'aboutir à l'arrêt de variables pertinentes pour chacun des facteurs pour permettre par la suite la mise en place d'hypothèses de recherche. Une fois ces dernières

prises en évidence, elles seront vérifiées auprès de répondants, sous forme d'un questionnaire, et des réponses aux questions de recherches seront apportées.

En continuité et étant donné qu'il s'agit de stratégie (en ressort du domaine théorique) et de méthodes (en ressort du domaine pratique et des opérations) ; deux domaines très proches et complémentaires vont être pris en considération pour l'accomplissement de cette étude à savoir, le domaine de gestion de projet pour ce qu'est de l'idée du changement organisationnel comme projet et le domaine de gestion organisationnelle de projet (GOP) pour ce qu'est en relation avec le domaine opérationnel et pratique au changement.

Finalement et dans la perspective de mieux cerner notre étude, il s'agit de récolter des données qualitatives et quantitatives (quali/quant) est nécessaire pour répondre avec pertinence aux questions de la recherche soulevées.

2 Revue de littérature

2.1 Définition des facteurs clés

2.1.1 La gestion du changement organisationnel en gestion de projet (X)

2.1.1.1 *L'Approche contextuelle*

L'avenir n'est pas donné. Surtout à l'heure de la mondialisation et de la révolution des réseaux. Prigogine (2000, pp. 36-37). En effet aujourd'hui, à l'heure de la haute performance et face aux défis majeurs de la globalisation, seules les entreprises qui répondent aux attentes des consommateurs et aux exigences des marchés peuvent faire face à la concurrence et prospérer. Schermerhorn, Hunt et Osborn (2000, p.3). Face à la complexité et aux incertitudes engendrées, le domaine du management de projet est trop sollicité et ce dernier est appelé à porter des réponses innovantes pour tout ce qu'est attrait au changement organisationnel dans ce nouvel ordre mondial établi. Désormais, le rythme des changements s'accélère et s'intensifie. Les perturbations croissantes sont devenues la norme, ce qui rend l'avenir moins prévisible et fait que les organisations ont du mal à demeurer pertinentes et viables. Deszca (2020, p.1).

De ce qu'est précède, il est constat clair de dire qu'un consensus est établi pour ce qu'est du contexte régissant le changement actuellement au sein des organisations de projets. En vogue, tous les acteurs s'engagent sur l'idée que le contexte est dynamique, mutant et de plus en plus VUCA alors que dans la pratique, la routine et la stabilité sont un fait. Supposant que le contexte est tout le temps VUCA ; à ce moment là, la question de l'intérêt ou de l'utilité du changement organisationnel se pose car ce dernier par définition est la transcendance d'un état à un autre souhaité et donc d'une situation

mouvementée à une situation plus calme et sereine. Il s'agit ici d'un état de stabilité et donc de fixité. D'un autre côté, si on venait à supposer le contraire à savoir, le contexte est tout le temps stable ; dans ce cas là, le changement n'a pas raison d'être et du coup inexistant ; ce qu'est tout à fait contraire aux définitions et aux états réels des organisations. A partir de là, il faut toujours faire la part des choses lorsqu'il s'agit du changement car dire que le contexte est de plus en plus VUCA n'est pas tout à fait vrai et dire que ce même n'est pas de tout stable de nos temps est relativement faux. Du coup, il est possible de conclure que le contexte, contrairement aux pensées actuelles est régi par une logique d'alternance des deux états en questions et que ce dernier va dans un intervalle où la stabilité est séquentielle et la dynamique est événementielle. En complément et par déduction, il s'avère aussi que la succession alternée de stabilité et de dynamique engendre des poches qu'on peut qualifier de mitigées, genres d'interstices transitionnels aux contextes. On comprend aussi le rôle de rapport espace/temps car si la complexité dure, elle devient routine, donc engendre un contexte stable et si ce dernier est éphémère (le rapport espace/temps), il devient dangereux (peut être même destructeur) vu la quantité d'événements et donc des changements qu'en déroulent dans un lapsus de temps très limité et restreint.

Les acteurs du changement doivent être plus ingénieux, flexibles et remettre leurs idées en cause. Il leur incombe de relativiser, car bien situer le contexte dans cet intervalle sus-décret peut être d'un grand apport. Cela peut être un des facteurs clés de réussite car de cela, comme va être illustré plus bas, va dépendre le modèle du changement à suivre.

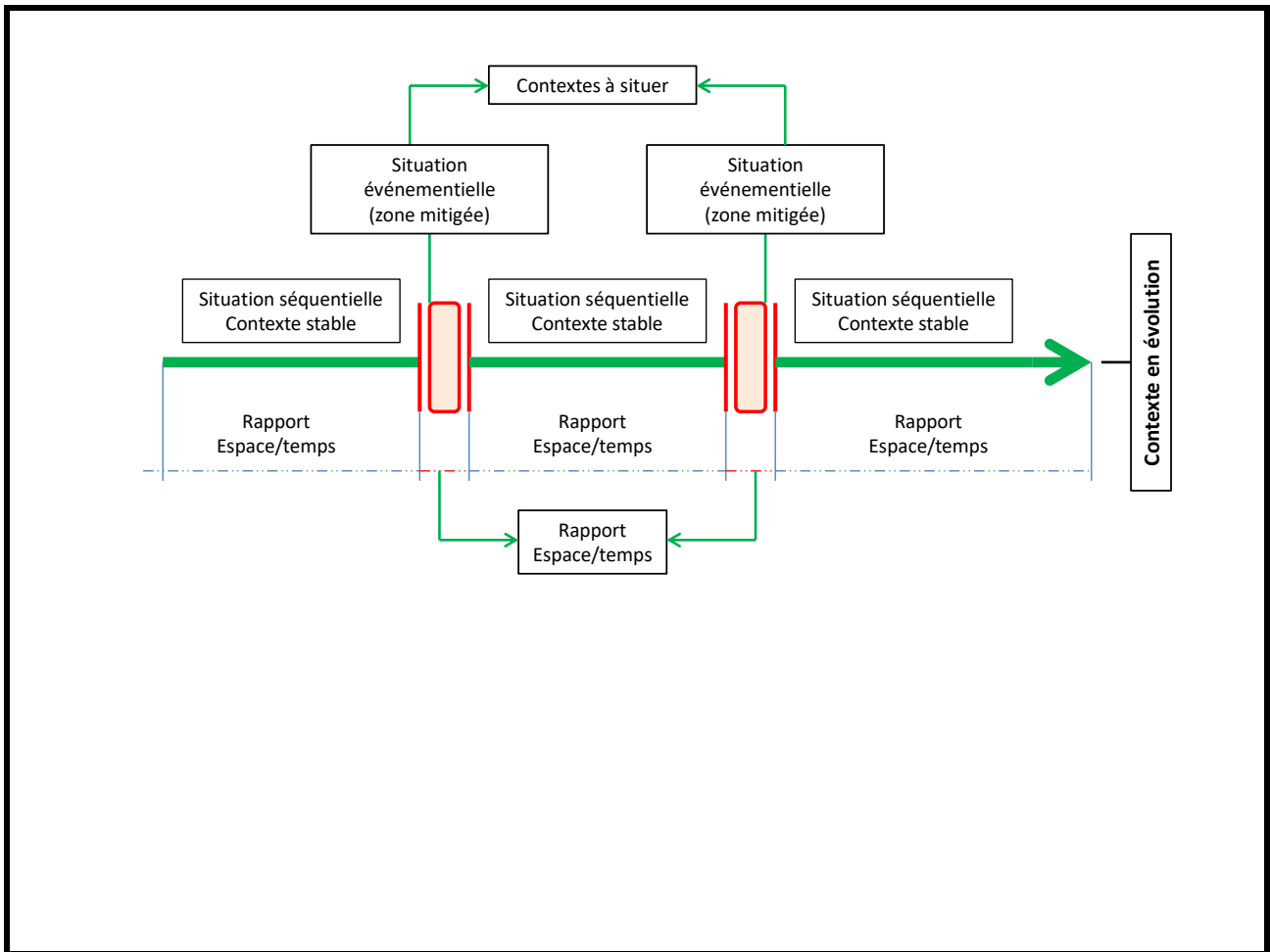


Figure 8 Approche contextuelle du changement organisationnel

2.1.1.2 L'Approche analytique

Face aux difficultés, des questions diverses se posent par les gestionnaires de projets. En réaction, plusieurs appels ont été récemment lancés pour réorienter à la fois, la science des organisations et les pratiques de gestion afin d'embrasser le changement de manière plus ouverte et cohérente (Eccles et Al, 1992; Ford et Ford, 1995 ; Orlikowski 1996, Pettigrew 1992, Van de Ven et Poole 1995, Weick 1993 et 1998, Weick et Quinn 1999). Dorénavant, le qui, Le quoi, et le comment Comme questions, intriguent, suscitent de l'intérêt et se constituent en enjeux pour les dirigeants des organisations de projets. L'aboutissement du changement (réussite ou échec) est tributaire dans la majorité des cas des réponses apportées à ses trois questions primordiales et aux degrés d'assimilations par les gestionnaires de projet des contextes et des environnements auxquels ils font face. Une mauvaise assimilation les affecte en matière de **gouvernance** et induit les acteurs (agents du changement) en erreur par le fait d'opter pour des modes d'actions inadéquats dans leurs processus de transformations envisagés et qui à son tour, selon Müller et Al, (2016),

influence négativement l'engagement des parties prenantes et induit à la perte de leur confiance dans les projets entrepris.

Selon Orlikowski (1996, p.63), pendant des décennies, les questions de transformation sont restées largement en coulisses alors que la pensée et la pratique organisationnelles s'engageaient dans un discours dominé par les questions de stabilité. Dans le contexte actuel, prendre en ignorance le besoin de changer est considéré comme une erreur fatale car l'action de la stabilité est précaire selon Tsoukas et Chia (2002, p.574) et les routines qui sont engendrées contiennent les germes du changement. (p.468). dans la même perspective et suite à un retour à travers l'histoire, cela fut une surprise de découvrir que Ibn Khaldun (1332-6, p.406) l'andalous berbère a traité le sujet en question, sept siècles avant l'ère de la mondialisation. En effet, le précurseur de la sociologie dit dans son ouvrage *Al Muqqaddima* que l'inattention au changement qui affecte les conditions des nations et des générations en rapport avec le changement des époques et l'écoulement des jours est un mal très répandu mais profondément latent qui ne se déclare qu'au bout de très longues périodes de temps et que seuls quelques rares individus de la race humaine sont capable de déceler. Ce qu'attire l'attention est l'actualité de la vision de l'auteur et ce, malgré la différence contextuelle et temporelle. Cela vient à confirmer l'idée selon laquelle « ya que le changement qui ne change pas » d'un côté et que passer à côté de la détection des signes au changement a souvent des répercussions négatives (effet destructeur) sur les organisations de projets à long terme. Comme Ibn Khaldoun, il faut être visionnaire et très attentif en tant que gestionnaire leader aux signes qui se dégagent des routines quotidiennes. Des années après et dans la même approche, Wittgenstein (1958), nous demande de ne pas penser, mais de regarder (p. 66) pour pouvoir apercevoir les dits signes afin de porter des solutions anticipatrices, d'entamer des changements et en éviter ce qui pourrait en découler dans le cas contraire à long terme au sein de l'organisation. D'un autre, Tsoukas et Chia (2002, p.571) s'adressent aux gestionnaires et leurs demandent de tourner leurs visages vers la sensation, de se mettre en contact avec la réalité par l'intuition et d'apprendre à connaître le changement de l'intérieur de l'organisation elle-même.

Une fois les signes du changement sont perçus, il faut bien décider et passer à l'action mais avant, une compréhension pertinente et exacte de ce dernier s'impose. Ainsi, Tsoukas et Chia (2002, p.569) disent que pour bien comprendre le changement organisationnel (au sens défendu par Orlikowski, Weick et Feldman), nous devons cesser de donner la priorité ontologique à l'organisation, faisant ainsi du changement un effet exceptionnel, produit uniquement dans des circonstances spécifiques par certaines personnes (changer les agents). Les mêmes auteurs rajoutent que le changement doit être vu de l'intérieur des organisations, remarquer comment les membres de ces dernières retissent leurs réseaux de croyances et d'habitudes d'action en réponse aux circonstances

locales et aux nouvelles expériences (p.580). D'après eux, la compréhension qui en découle influence les gestionnaires dans leurs interventions lorsqu'ils ont à traiter les flux des actions organisationnelles. Bergson (1946, p. 131) va dans le même sens de l'analyse et dit que pour penser le changement et le voir, il y a tout un voile de préjugés à écarter, les uns artificiels, créés par la spéculation philosophique, les autres naturels au bon sens. En effet, l'ontologie et les préjugés sont une des contraintes (obstacles) à surmonter par l'organisation, de lesquelles cette dernière doit se libérer (se débarrasser) afin que le changement soit compris. Dans le même souci, cité par Tsoukas et Chia (2002, p.568), Feldman (2000) a soutenu avec perspicacité que la clé pour comprendre le changement en tant que processus continu est de prêter attention au caractère transformationnel de l'action humaine ordinaire. Les auteurs donnent des pistes à explorer aux agents du changement pour une meilleure analyse, dominance du concept et au passage ; leurs enseignent et confirment à la fois que comprendre le changement est d'abord d'accepter le fait et l'idée que même les parties les plus prétendument stables, issues des préjugés et des idées ontologiques des organisations telles que les routines, sont potentiellement instables. Tsoukas et Chia (2002, p.568).

Comprendre et définir le changement théoriquement ne suffisent pour l'expliquer, ce qu'impliquent des difficultés aux agents du changement pour mettre en place des méthodes pratiques efficaces. Dans ce sens et face à l'ambiguïté de l'action à entreprendre, (James, p. 236) souligne que les étapes dans lesquelles est analysé un changement sont des états ; le changement lui-même s'accomplit entre eux. Il se situe le long de leurs intervalles, habite ce que votre définition ne parvient pas à rassembler, et échappe ainsi complètement à l'explication conceptuelle. En effet, comme il a été déjà souligné au niveau de la problématique générale, le changement dépend des points de mesures qui déterminent sa réussite ou son échec. Malgré le temps de processus en sa globalité, cela donne lieu à des retours sur expériences, permet un apprentissage qui par la suite fait objet d'un acquis théorique d'un côté et pratique de l'autre pour les actions et pratiques à venir mais entre temps, d'autres changements auxquels on s'attend moins se produisent. Les processus de ses derniers restent flous vu qu'ils se produisent dans un entre deux. En continuité James (1909/1996, p. 263-264) rajoute que ce qui existe vraiment, ce ne sont pas les choses faites, mais les choses en train de se faire.

En plus de l'absence d'un consensus sur la littérature entre les auteurs du changement organisationnel, il s'avère un constat amer de dire que comprendre ce dernier effleure le cercle vicieux. Boffo (2003, p.8) estime que la littérature en changement s'est développée dans de nombreuses directions et cite en appui (Collins, 1998; Weick, Quinn, 1999; Huy, 2001; Pettigrew et al. 2001; Demers, 2002), qui pensent qu'un corpus de recherche et de connaissances théoriques cumulatif et cohérent semble difficilement émerger de tous ces écrits. D'autre part, Aiken, Keller et McKinsey (2010) constatent que malgré l'abondance

des publications sur le sujet, la gestion du changement ne parvient toujours pas à assurer la réussite des programmes de transformation. En effet, comme ses définitions le sous-entendent, il est sujet à paradoxes du fait que c'est toujours facile de dire qu'il n'y a que le changement qui ne change pas mais en contre partie ce n'est pas aussi difficile de dire et de confirmer le contraire, qu'il n'y a que le changement qui n'arrête pas de changer. Ainsi est le rapport de la littérature au changement, une situation ambiguë qui suscite plus des questionnements que son apport et contribution en réponses lorsqu'il s'agit de pratique. De ce, il est légitime de se demander si la théorie établie à travers des siècles suffit-elle pour passer à l'action, si la littérature est assez claire au point de servir d'appui et répondre aux attentes des agents du changement, si elle porte des réponses aux flous de méthodes dont se plaignent les gestionnaires aux seins des organisations de projets et enfin si elle va en osmose des besoins pressants.

A partir de là, si on venait à supposer que la littérature établie est incomplète, non claire et/ou vide de sens, ça sera vraiment difficile de convaincre car la réalité est que des changements ont tout le temps lieux autour du monde. Le changement n'est pas fait du hasard, il est comme l'indique son nom organisationnel et donc, à appui théorique et scientifique. D'un autre côté, si on venait à affirmer que la littérature est suffisante (claire et complète) pour la mise en place des processus divers du changement organisationnel, il sera très difficile d'expliquer le fait que 70% des projets du changement entrepris sont considérés comme des échecs et ce, suite à une étude menée par Kotter(1996) qui évalue leurs taux de succès à moins de 30%. Dans le même souci (McKenzezy, 2008) a conclu à un résultat presque similaire soit, seul un programme de transformation sur trois connaît de succès et ce, suite à un sondage réalisé auprès de 3199 cadres partout dans le monde. Les résultats avancés par Kotter et McKenziey viennent à l'appui du contraire de ce qu'a été supposé (la littérature au changement est claire et complète pour passer à l'action) et la question relative au « quoi faire » s'impose. Pour lui porter une réponse il faut aller au-delà des mots écrits et d'accepter le fait que la base de la littérature établie est pure science humaine se basant sur des approches sociologiques et philosophiques alors que le domaine de management de projet dépend de la science humaine certes mais aussi des sciences exactes, expérimentales et/ou appliquées. Ainsi la littérature demande aux agents du changement de sentir, de regarder pour détecter ses signes, leurs demande d'écarter tout un voile de préjugés, créé par des spéculations philosophiques et autres naturels pour le penser et le comprendre. Une vision subjective du changement qui peut servir uniquement pour orienter le regard et non plus loin du fait que ces derniers ont la responsabilité de toute une organisation en main, conditionnés par un résultat et donc devraient être les plus objectifs possible.

Finalement et après ce tour d'horizon, il est peut être à penser que la clé de la compréhension du changement organisationnel en management de projet est d'opter pour

la combinaison des sciences, en essayant de s'appuyer sur les zones d'approches entre ces dernières. Ainsi la littérature établie conjointement aux sciences exactes et expérimentales pourra être d'un très grand apport si on venait à l'exploiter dans un axiome organisationnel et contextuel prédéfini.

En résumé et comme pour le contexte, comprendre le changement dépend de l'interaction des sciences relatives au domaine de management de projet. Il s'agit d'un interstice très restreint (d'où la complexité) mais, si bien situé, sera à l'origine de l'aboutissement de tout projet de changement organisationnel.

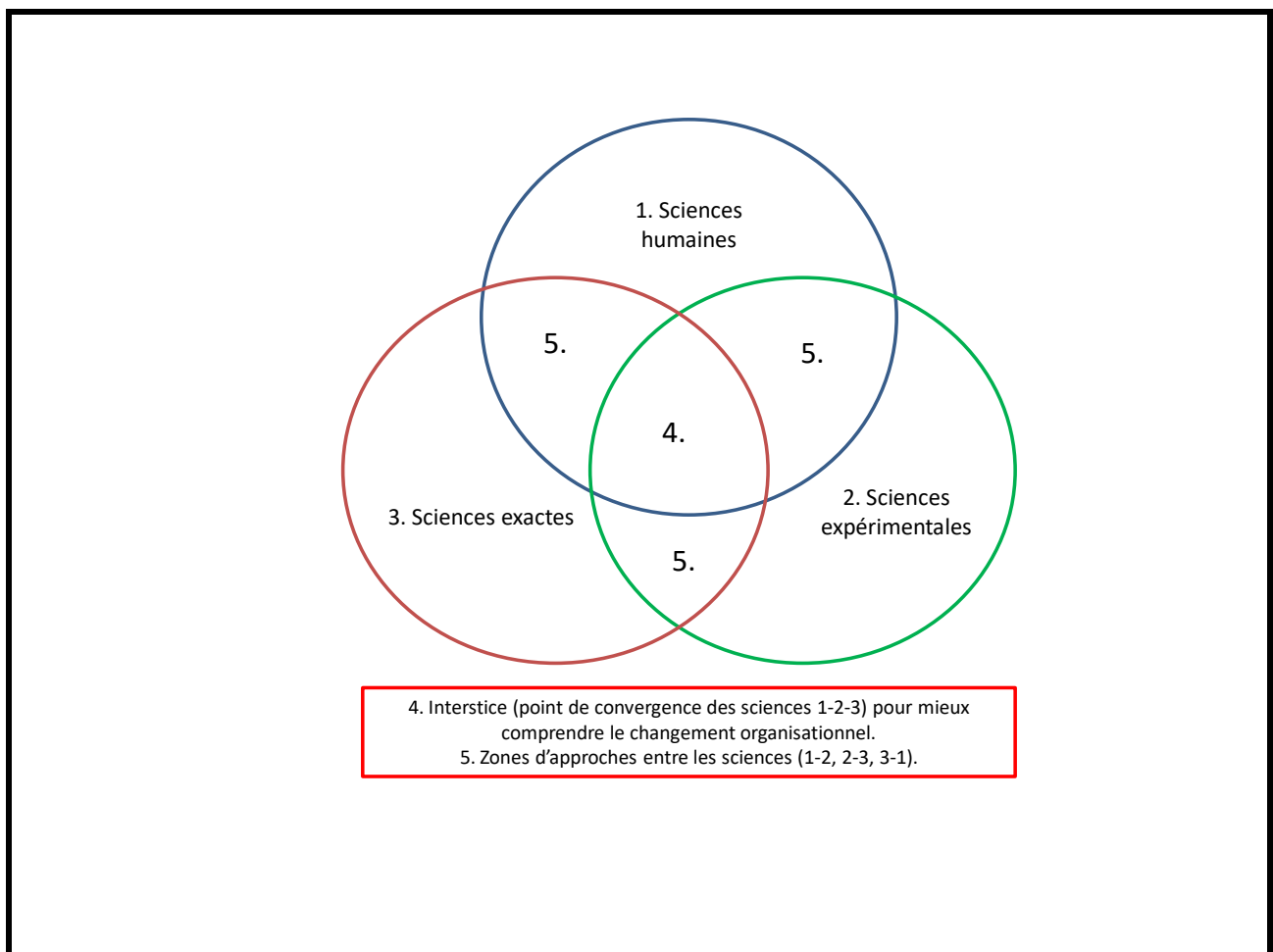


Figure 9 Approche analytique du changement organisationnel

2.1.1.3 Modélisation du changement

Jusqu'ici, il est une évidence que le changement dépend du contexte organisationnel qui à son tour évolue et change en permanence. La mise en pratique sur terrain du changement dépend en partie de la compréhension de la théorie établie et son interaction avec d'autres sciences. Débouchées de cela, des processus mis en place traitant de

situations diverses (simples, compliquées, complexes ou incertaines), depuis la détection des signes révélateurs du besoin de changer jusqu'à aboutissement.

Pour expliquer les pratiques du changement, plusieurs chercheurs dans le domaine du management de projet se sont appliqués et en résultat, beaucoup de travaux d'ordres théoriques ont vu le jour. Les questions posées étaient toujours associées à deux états de contexte à savoir, statique et stable ou dynamique en mouvement (mutant). De là, en découle deux courants, les traditionalistes qui privilégient les routines et l'ordre dans leurs approches et les évolutionnistes/progressistes qui à leurs tours, privilégient l'agilité et la flexibilité dans les leurs. Ainsi comme l'expliquent bien Tsoukas et Chia (2002, p.567), les approches traditionnelles du changement organisationnel ont été dominées par des hypothèses privilégiant la stabilité, la routine et l'ordre. En conséquence, le changement organisationnel a été réifié et traité comme exceptionnel plutôt que naturel. Ils rajoutent en disant que les dites approches répondent à un modèle classique de « dégeler-déplacer-regeler » de Lewin (1951) qui n'intègrent pas les caractéristiques distinctives du changement et que les approches associées à ce type de modèle ne contiennent aucun élément de mouvement James (1909/1996, p. 234). Dans la même idée et selon Foudriat (2015, p.215), le changement correspond ainsi à la comparaison entre deux états : avant et après. [...] il représente un accident dans le cours des choses, un phénomène extraordinaire, l'ordinaire des organisations étant la stabilité. Il rajoute en disant que le changement dans ce cas est considéré comme un phénomène discontinu, brutal, surgissant entre des phases de stabilité. Conjointement à Lewin et Foudriat, Tsoukas et Chia ; Kotter (1995) dit que les étapes de ce type d'approches sont linéaires et séquentielles, chacune devant être déployée dans l'ordre et au moment prescrit par un plan de match-hyper détaillé, sans tenir compte des micro-questions qui se posent tout aux longs des processus. De ce, l'approche selon laquelle le changement est discontinu (épisodique) suit un modèle linéaire au passage à la pratique.

De la critique et de la remise en cause de l'idée selon laquelle le contexte est toujours régit par la routine et la stabilité, immerge une nouvelle approche du changement qu'on appelle communément continu, sans véritable début ni fin. Cette approche nouvelle est mise en application sur terrain selon un modèle non linéaire qui contrairement à l'autre (modèle linéaire), se focalise et donne de l'importance aux micro-questions qui émergent en cours du processus du changement. Ainsi selon Greenwood et Hinings (1996, p.1045), l'exploration de ces micro-questions est d'une importance considérable pour comprendre la dynamique du changement et permet une évaluation minutieuse des processus non linéaires. En continuité, James (1909/1996) dit que le modèle linéaire est uniquement valable dans un environnement plutôt simple, fixe, épisodique/séquentiel et ne peut saisir le caractère en mutation continue de l'organisation et que lorsqu'il s'agit de contextes dynamiques, avoir une démarche flexible de gestion du changement est un atout

indispensable dans un monde agile. Cerretti (2018). Pour ce faire et uniquement pour cela, les adeptes des pensées progressistes privilégient l'idée du changement continu et n'arrêtent d'appeler à l'utilisation des modèles non linéaires (au pluriel) qui répondent le mieux aux exigences actuelles des contextes et environnements régissant le monde. Illustration de cela, Kotter (1995) qui estime que la rigidité du modèle linéaire le rend inapplicable dans un environnement d'affaires où les perturbations sont continues, générées de manières exogènes, endogènes ou ensemble à la fois. Les processus non linéaires sont importants pour la compréhension et la mise en pratique du changement organisationnel. Ces processus en question tiennent compte de l'émergence et de la surprise, ce qui signifie que l'on doit prendre en compte la possibilité que le changement organisationnel ait des implications au-delà de celles initialement imaginées. Tuska et Chia (2002, p.567)

En conclusion, Orlikowski (1996) et en s'appuyant sur la définition même de l'organisation et sur le contexte actuel régissant le monde, il va en détail dans la question du changement continu et discontinu en estimant qu'il existe quatre types d'approches à savoir: le modèle planifié dans lequel le changement est délibérément initié et implanté par la haute direction; le modèle de l'impératif technologique dans lequel les forces technologiques est directement à l'origine du changement; le modèle de l'équilibre ponctué dans lequel le changement est discontinu avec de longues périodes de stabilité entrecoupées par des changements radicaux. Ces modèles pourraient être regroupés sous la catégorie des changements épisodiques, identifiée par Weick et Quinn (1999). Selon Orlikowski (1996), la principale limite de ces trois types d'approches réside en leur incapacité à rendre compte des changements émergents. Elle propose donc d'ajouter à cette liste une quatrième approche, à savoir l'approche du changement situé, selon laquelle l'essence même du changement est liée aux pratiques quotidiennes et continues des membres de l'organisation. Cité par Boffo (2008, p.9).

De ce qui précède, il saute aux yeux que la pratique du changement au sein des organisations de projets est régit par deux visions à savoir, l'idée selon laquelle le changement est **discontinu** (ponctuel ou épisodique) et l'autre selon laquelle ce dernier est **continu**. En se basant sur ce, deux modèles sont couramment suivis, celui selon lequel le changement est **linéaire** et l'autre selon lequel ce dernier est **non linéaire**. A la lecture de la littérature, il est constaté que les adeptes des deux modèles en questions se font une guerre acharnée tout en oubliant l'essence même de l'idée du changement selon laquelle ce dernier est perpétuel, répond à un contexte organisationnel d'un côté et à un besoin pressant de l'organisation de l'autre. Etant dit, il serait peut être plus opportun de penser à la réorientation de la réflexion sur les points de discordes entre les deux courants afin d'arriver à un consensus et au passage, aboutir à la mise en place d'un modèle englobant les deux approches. En effet et à la lecture entre les lignes des

définitions et des pratique courantes, on se rend compte qu'il y'a amalgame et que quelque part, le changement tel que habituellement considéré jusqu'à maintenant ne va pas dans le sens des attentes. De ce, il serait peut être aussi mal apprécié de procéder à sa déconstruction si on venait à inclure le facteur « **échelle** », selon lequel tout changement dépend de sa portée (étendue) et de l'importance (la grandeur) de l'organisation. Partant de cette idée, l'approche du changement dit continu (changement situé) se fonde dans le discontinu lorsqu'il s'agit d'un changement à grande portée au sein d'une grande organisation et en contre partie, l'approche discontinue du changement se fonde en celle continue (fait partie intégrante d'elle) lorsqu'il s'agit d'un changement à portée restreinte (intermédiaire) au sein d'une petite organisation. Le deuxième facteur déterminant est celui lié à **l'espace/temps** si on venait à le considérer. En continuité, il faut prendre en considération aussi le souci **des mesures** déjà abordé au niveau de la problématique générale et selon lequel ses dernières ont tendance à être macro et incluent l'impact du changement à long terme et donc, seul l'objectif compte. De ce, il est peut être à penser que la question du changement peut être unifiée en une seule approche où l'aspect continu et discontinu de la question ne sera que partie intégrale de la phase de planification et du mode d'agir tout au long du processus en sa globalité.

Etant dit, cela engendre la remise en question de la véracité de l'existence de deux modèles de gestion du changement organisationnel à savoir, linéaire et non linéaire. Ici aussi, on prendra pour appuis la définition du changement selon laquelle ce dernier est le passage d'un état à un autre, ce qui fait que ce dernier est débuté (lancé) suite à un constat d'insatisfaction et finalisé suite à son aboutissement. En cet intervalle [début, Fin] du processus, d'autres changements inattendus (périphériques) sont générés et interfèrent la progression normale du changement initial tel planifié au départ. Cela suscite des points d'arrêts, des réflexions afin de les inclure dans le plan global déjà envisagé sans pour autant dévier ce dernier de sa visée finale. Il s'agit ici de l'aspect lié aux micro-changements qui apparaissent tout au long du processus. Selon Mintzberg et Al (2002, p.71), les micro-changements peuvent avoir des macro-conséquences si on venait à les ignorer. Cela sous-entend que ces derniers font partie intégrante (inclus) du macro-changement qui selon les mêmes auteurs Mintzberg et Al (2002, p.71) concerne la transformation de l'entreprise dans toutes ses dimensions. A partir de là, la question selon laquelle le changement devrait être traité sous deux modèles dont l'un est linéaire répondant à l'approche discontinue du changement et l'autre est non linéaire répondant à l'approche continue s'impose. Etant donné qu'une approche unificatrice dont se fondent les deux approches est abordée, il sera peut être plus judicieux de parler d'un modèle de changements (au pluriel) parallèles, dont l'un est principal ou directeur visant le macro, et les autres apparaissant tout au long du processus sont séquentiels, imprévus à traiter en parallèle pour ne pas engendré des ruptures et des écarts vis-à-vis de l'objectif initial

visé. Dans ce cas et en continuité à l'idée abordée, les micro-changements sont sujet à extrusions et qui selon leurs portées (profondeurs), peuvent basculer et devenir inclusion ou exclusion. Il est important de souligner qu'ils suivront les mêmes process de prise en charge que ceux adoptés pour ce qu'est du macro-changement.

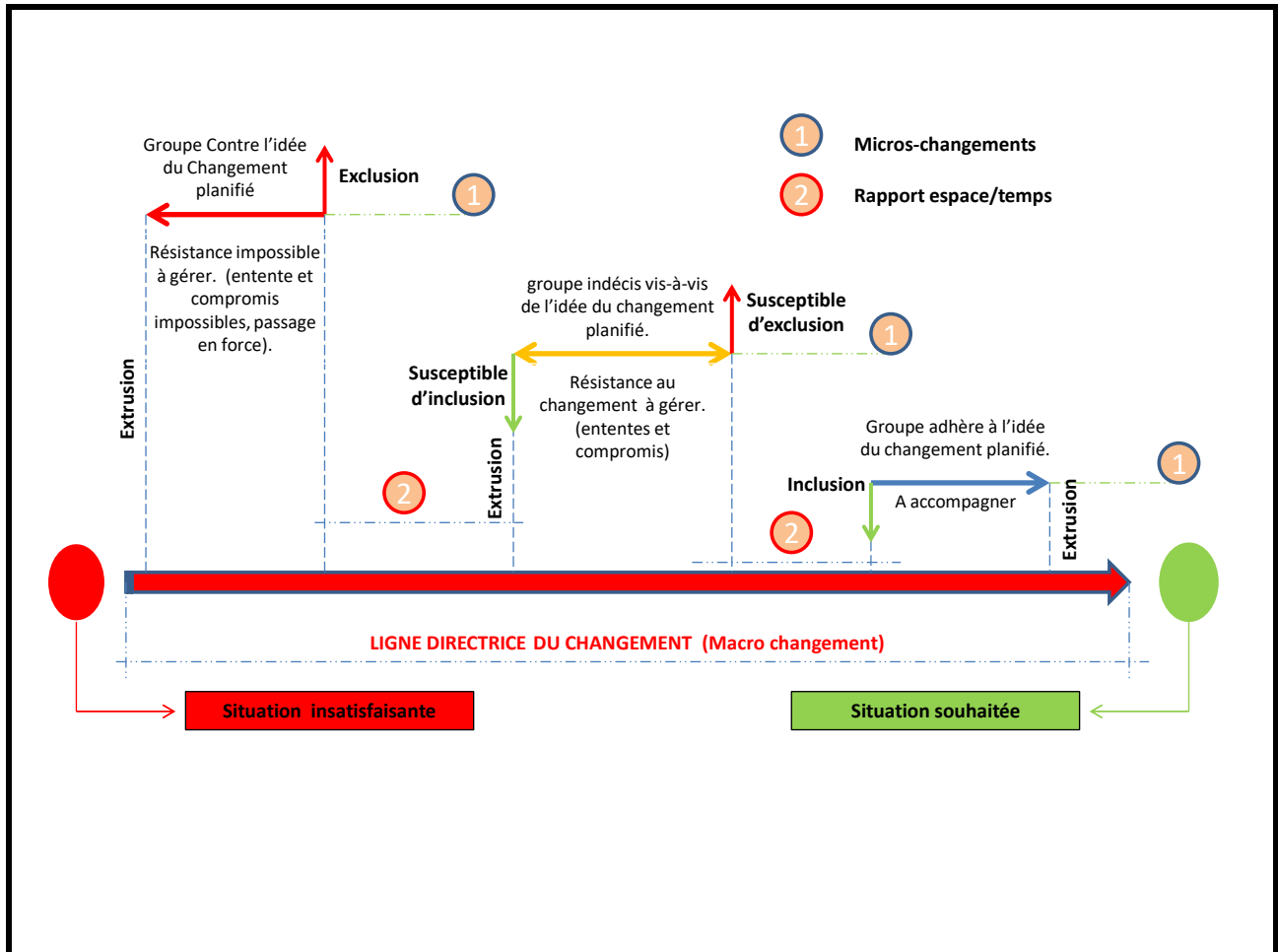


Figure 10 Modélisation du changement organisationnel

2.1.1.4 La pratique du changement organisationnel

De nos temps, la vie organisationnelle est devenue une caractéristique inévitable par le rythme mondial, technologique et économique. Dans un environnement de plus en plus sollicitant et mutant, la gestion du changement est actuellement considérée comme l'une des technologies de gestion d'entreprise les plus recherchées. Teczke, Bsepaveva et Bugubayeva (2017, p. 195). Elle est un processus difficile, compliqué et complexe. Angtyan (2019, p.179) et ce, qu'il s'agisse d'un petit ou d'un changement à l'échelle du système dans une organisation. En effet, il est courant de se sentir mal à l'aise et intimidé par l'ampleur du défi. Kotter (1995) lié au changement. Ce dernier est crucial pour les organisations en croissances continues et en fortes concurrences dans leurs environnements. Hussain, Lei, Akram, Haider. H. Hussain et Ali (2016, p.1). Il représente

une caractéristique essentielle de la vie organisationnelle au niveau stratégique et opérationnel qui devrait être exécuté. Burnes (2004).

Face à l'impératif de l'exécution, le changement organisationnel est considéré comme une sorte de chaos, de sorte que le nombre de variables change, l'environnement change, les changements fréquents et la résistance au changement créent une confluence du processus du changement en même temps, ce qui non seulement stimule les difficultés de prédiction ; mais aussi rend le contrôle impossible. Glieck (1987). A comprendre l'auteur, mener un changement nécessite de l'écoute ainsi que de l'attention aux facteurs et aux éléments perpétuellement changeants de l'environnement organisationnel. Cela va en osmose avec l'idée de Hussey (1998, p.46) selon laquelle la stratégie organisationnelle au changement (comme pour tout autre projet) doit en découler d'une analyse approfondie ainsi que d'une étude pertinente de la composante organisationnelle afin qu'elle soit en mesure d'assurer un succès et au passage, une compétitivité. Cela permettra d'éviter et/ou d'amoindrir le risque du chaos, d'assurer un meilleur contrôle de processus et enfin contribuera à bien prédire et donc, à mieux prévenir. Hussey, dans sa figure 3 (1998, p.46) « organisation et environnement » et sachant qu'ils sont muables (les facteurs varient selon la nature de l'organisation), il met en évidence les huit (8) facteurs clés à prendre en considération dans le cadre du changement à savoir ; à vocation sociale, économique, légale, démographique, politique, technique, écologique et infrastructurelle.

Par delà son initiation et en plus de son aspect **linéaire** et **non linéaire** ; selon Pierce, Gardner et Dunham (2002), ils existent deux types de changements à savoir ; le changement **réactif** qui a lieu lorsque des forces internes ou externes font pression sur l'organisation pour le changement et le changement **proactif** qui a lieu lorsque l'organisation elle-même conclut que le changement est souhaitable. Hussain, Lei, Akram, Haider. H. Hussain et Ali (2016, p.3). Ainsi le changement peut être décidé et conduit de l'intérieur de l'organisation ou subit par cette dernière vue son origine extrinsèque et ubiquiste. D'autre part et en se basant sur les dires du trio Pierce, Gardner et Dunham, le changement proactif/ réactif peut être assimilé à un œuf qui s'il venait à se casser de l'intérieur donnera la vie (naissance d'un poussin) mais s'il venait à se casser de l'extérieur induira à la perte de l'œuf et donc du poussin.

En continuité et d'un point de vue psychosocial, il est à signaler que selon le mode opératoire adopté, le changement organisationnel peut être considéré comme **positif** lorsque ce dernier vise à instaurer un nouvel état d'esprit dans l'organisation et à abandonner les transformations organisationnelles exclusivement décidées par la hiérarchie et seulement pilotées par des cabinets de conseil en stratégie. En effet, il est à considérer ici qu'à chaque phase du modèle de processus, les dirigeants et les éléments (individus) de l'organisation sont considérés comme une seule unité et dans cette

perspective, il implique que tout un chacun peut devenir acteur du changement et responsable des décisions prises dans la transformation plutôt que de subir le changement, voir de rentrer en résistance. Arnaud et Mellet (2019, pp. 170-171). Par déduction, le changement peut être considéré comme **négatif** si ce dernier n'intègre pas la composante organisationnelle tout au long de son processus. D'un autre côté et tout en se posant des questions, Szetho (2018) pense qu'un changement positif demande de prendre du recul et d'examiner les avantages opérationnels du changement. A partir de là, l'auteur liste quatre principes pour mener à bien un processus de changement positif. Il s'agit de (1) principe de l'énergie qui consiste dans le fait que l'énergie nécessaire à un changement positif ne peut être créée, elle peut seulement être transférée. De (2) principe opérationnel qui stipule qu'un changement positif doit être orienté par les buts, les objectifs et la stratégie de l'entreprise en vue d'atteindre son plein potentiel. De (3) principe des personnes selon lequel l'incidence du changement sur les personnes dépend entièrement de leur expérience subjective. De (4) principe de l'approche selon lequel le changement doit résoudre le bon problème au bon niveau et doit être intégré à une transformation opérationnelle totale. A partir de là, il est évident de penser qu'adopter une approche positive du changement contribue à un alignement stratégique vis-à-vis des objectifs visés, ce qu'induit à la diminution des résistances au changement tout au long du processus.

2.1.1.5 L'alignement vis-à-vis des objectifs du changement organisationnel

Suite à ce qui précède, il est évident de conclure au fait qu'aligner les principales parties prenantes au changement vis-à-vis de l'objectif est considéré comme une étape à enjeux importants pour l'organisation. En effet, tout en adoptant des moyens accrus de communications (réunions, presse, media...etc.), l'opération d'alignement devrait s'accomplir de manière approfondie lors de la phase de l'initiation de projet mais étant donnée l'aspect continue de l'opération, des réévaluations et des ajustements devraient suivre tout au long de process afin d'assurer continuellement l'intégration, l'harmonie, la fusion et enfin la liaison avec l'ensemble des éléments constitutifs de l'organisation. Ainsi selon Henderson et Venkatraman, le concept d'alignement se définit comme étant un processus d'adaptations continues et selon le CIGREF, le même doit être pensé comme un processus itératif. Cité par Jouirou et Kalika (2007, p. 3), il représente une des étapes cruciales pour l'ensemble de processus du fait que de lui dépendront la phase de planification et celle de conduite (exécution) du changement. Atteindre l'objectif d'alignement stratégique ici passe par (1) convaincre de la nécessité du changement, (2) expliquer la vision et la stratégie, (3) lister les objectifs, (4) démontrer la faisabilité, (5) expliquer et se faire accepter le mode opératoire (exécution), (6) avancer des assurances

(vis-à-vis des risques), (7) garantir le succès et enfin (8) promettre des retours (des gains ou des inputs).

En appui et suite à des recherches entreprises, il est à constater que plusieurs auteurs ont traité la question de l'alignement stratégique et les travaux entrepris ont donné lieu à plusieurs définitions parmi lesquelles on peut citer les plus pertinentes. Pour Vargas, Boza, Cuenca et Ortiz (2012, p.646), il s'agit d'un processus dynamique et continu qui permet l'intégration, l'ajustement, la cohérence, la compréhension, la synchronisation et le soutien [...], afin de contribuer et de maintenir les performances correctes de l'organisation, créant ainsi un avantage concurrentiel durable dans le temps. D'autre part, Kaplan et Norton (2006) le définissent comme « ... chaque fois que les plans sont modifiés au niveau de l'organisation [...], les dirigeants doivent probablement réaligner l'organisation avec la nouvelle direction ». Cité par Hei-Kuang et Chih-Ming (2011, p.4). En continuité à ce qu'a été avancé en définitions, Labovitz et Rosansky (1997) ont proposé que l'alignement repose sur deux dimensions essentielles : verticale et horizontale. Pour eux, l'axe vertical concerne l'organisation, ses capacités, ses ressources et son personnel, ainsi que sa stratégie tant dis que l'axe horizontal, représente les processus que l'organisation utilise pour créer ce que le donateur apprécie le plus. Pour Hei-Kuang et Chih-Ming (2011, p.4) et suite à ce qu'a été susdit, l'alignement implique une même direction et un objectif partagé permettant l'intégration de toutes les capacités et ressources autour de cet objectif central.

En prenant pour référence les réflexions de Willard (1999), il est à penser comme lui que l'objectif de processus d'alignement est de développer une compréhension commune de l'objectif, de s'entendre sur les moyens, les méthodes et d'établir la confiance. D'autre part, il est à signaler que les composants de processus d'alignement sont des discussions sur le but, les objectifs, les rôles des participants, les méthodes de suivi des progrès, les méthodes de gestion du changement et l'instauration de la confiance.

De ce qui précède, il est à comprendre qu'un alignement réussi est un processus fondé sur une vision proactive et positive du changement. D'autre part et ayant pour objectif l'implication des parties prenantes au passage à l'action (phase d'exécution), Il fait appel à l'inclusion des PPP pour s'assurer leurs faveurs et du coup, planifier efficacement le processus du changement.

2.1.1.6 Planifier le changement organisationnel

Une fois que l'alignement est assuré et en se basant sur les facteurs clés de succès définit de l'environnement organisationnel (voir les facteurs clés de succès au niveau du tableau 2), le changement comme tout autre projet devrait faire objet de planification à double niveaux organisationnels à savoir ; stratégique et opérationnel.

Suite a des recherches menées, il s' avère que la planification stratégique porte sur les orientations générales d'une organisation (sa mission, ses objectifs qu'elle entend réaliser, ses valeurs et sa philosophie de gestion), sur les produits et les services qu'elle offrira et enfin sur les moyens qu'elle compte utiliser pour atteindre ses objectifs. Maltais (2012, p.1). **Le même auteur rajoute que la dimension stratégique confère généralement à ce type de planification et aux plans d'actions qui en découlent, un caractère secret et seuls les principaux décideurs y sont associés.**

En contre partie et comme son nom l'indique, la planification opérationnelle, porte sur les opérations ou les actions devant mener à la réalisation d'un objectif à court terme (un an ou moins). En l'utilisant, on espère assurer le respect des délais, la coordination et la communication des moyens administratifs et techniques afin d'atteindre les objectifs. Villemain (1991, p. 2). Les outils en appui à l'exercice de ce type de planification sont nombreux et on peut retracer dans la charte d'Henry Laurence Gantt (1861-1919) (Wren, 1987, p. 136-137) l'origine de tels outils aujourd'hui informatisés. Maltais (2012, p.2). Selon l'encyclopédie Techno-Sciences, la planification ici s'agit de la programmation d'actions et d'opérations à mener dans un domaine précis, avec des objectifs et moyens précis et enfin sur une durée (et des étapes) précise(s). Elle se traduit par un plan répondant de façon détaillée et concrète aux principaux aspects opérationnels de type qui, quoi, où, quand, comment, combien (QOQCC).

Comme conclusion, Il est pertinent de signaler que les facteurs clés ventés lors de la phase d'alignement devraient faire objet d'un focus lors du passage à la phase de planification pour éviter tout risque d'écart; capable d'engendrer un désalignement lors de la phase des opérations. Cela pourra décrédibiliser l'ensemble de processus, générer des insatisfactions, des rétractations au sein de l'organisation et éventuellement, être à l'origine de résistances qui peuvent générer un contre changement. D'un autre, et vu le caractère linéaire de ce dernier (seul l'objectif final compte), l'objectif de l'opération de planifier est d'instaurer un chemin bordé de jalons intermédiaires successifs qui une fois tous atteint, résultent sur le jalon directeur, qu'est la visée finale du changement.

2.1.1.7 Les agents du changement entre rôles et caractéristiques clés de succès

De manière générale, chaque changement réussi a à son origine un meneur chevronné. En effet, selon Gong, Huang et Farh (2009), Le style de leadership transformationnel a été étudié comme le facteur le plus important pour l'ensemble de processus. Cite par Hussain, Lei, Akram, Haider, S. H. Hussain et Ali (2016, p.5). A partir de là, l'importance de la typologie des meneurs, qui sont généralement appelés agents du changement, leurs typologies, leurs rôles et caractéristiques s'imposent.

Selon Lunenburg (2010, p.1), chaque changement organisationnel, qu'il soit grand ou restreint, nécessite un ou plusieurs agents du changement. En effet, (Burke, 2011 ; Eikenberry, 2011 ; Mansfield, 2011 ; Thota, 2012) estiment que bien que peu de recherches aient exploré quel type d'agent de changement est le plus efficace dans une situation donnée, certaines recherches ont identifié différents types d'agents du changement en fonction de leurs caractéristiques et de leurs méthodes de mise en œuvre du changement. Le premier est l'agent de type **(pression extérieure)** qui agit pour changer les systèmes de l'extérieur de l'organisation. Il n'est pas membre de cette dernière et essaie de la changer en utilisant diverses tactiques de pression (radicales) telles que les manifestations de masses, la désobéissance civile et la violence pour atteindre ses objectifs. Le deuxième est l'agent de type **(personne-changement-technologie)** qui a pour centre d'activité le changement de l'individu. L'agent du changement ici peut se préoccuper du moral, de la motivation et les méthodes utilisées comprennent l'enrichissement, l'établissement d'objectifs et la modification du comportement. L'hypothèse principale qui sous-tend cette orientation est que si les individus changent de comportement, l'organisation changera. Le troisième est l'agent de type **(Analyse niveau supérieur)** qui a pour objectif de changer la structure organisationnelle afin d'améliorer la production et l'efficacité. L'agent du changement ici utilise la recherche opérationnelle, l'analyse des systèmes, les études de politique et d'autres formes d'approches analytiques pour changer la structure ou la technologie de l'organisation. Le quatrième est l'agent de type **(organisation et développement)** qui concentre son attention sur les processus internes tels que les relations intergroupes, la communication et la prise de décision. Sa stratégie d'intervention est souvent qualifiée d'approche du changement culturel, car il analyse en profondeur la culture de l'organisation ciblée.

Partant de ce qui a été avancé, il est possible que certains se disent que les typologies avancées s'appliquent uniquement dans des cas restreints et spécifiques mais vu que tout est sujet à contingences, il est pertinent de souligner que c'est dans la nature des choses que ce qui est spécifique au particulier s'applique au général et vice versa. Exemple de cela, qu'il s'agisse d'objet à échelle micro ou macro, la gravité est toujours subite et ainsi pour le changement.

Dans la même idée et en s'appuyant sur les travaux de (Carnall, 2008 ; Dawson, 2010 ; Stephen, 2010 ; Tidd, 2010), Lunenburg (2010, pp.3-5) identifie trois principaux rôles à jouer par les agents du changement. Il s'agit de (1) la consultation qui a pour objectif global d'aider les membres de l'organisation à trouver des solutions aux problèmes grâce à l'analyse de données valides. La consultation vise à mettre les membres de l'organisation en contact avec des données externes ou aide les membres de l'organisation à générer des données internes à l'organisation. (2) L'entraînement qui vise d'un côté à aider les membres de l'organisation à tirer des implications d'action à partir des

données actuelles et d'un autre, permet de fournir aux membres de l'organisation un nouvel ensemble de compétences, une capacité à récupérer, à traduire et à utiliser de nouvelles données pour résoudre des problèmes futurs. L'agent du changement joue ici le rôle de formateur. (3) La recherche qui vise à former les membres de l'organisation aux compétences nécessaires pour une évaluation valable de l'efficacité des plans d'actions mis en œuvre. L'approche de recherche à suivre ici devrait être orientée action et développement à savoir ; recherche-action (RA) et recherche-développement (RD).

En continuité et en s'appuyant sur les travaux de (Anderson, 2011 ; de Bruijn, 2011 ; Jain, 2011 ; Lindegaard, 2011 ; McCabe, 2011), Lunenburg (2010, pp.3-5) mis en lumière un ensemble de dix facteurs caractéristiques d'une agence de changement efficace. (1) L'hémophilie qui signifie que plus l'agent de changement et les membres de l'organisation se ressemblent, plus il est probable que l'agent de changement réussira. (2) L'empathie qui sous-entend la capacité de comprendre les sentiments d'une autre personne. Elle permet d'améliorer la communication ainsi que la compréhension entre l'agent du changement et les membres de l'organisation. (3) Le lien qui fait référence à la mesure dans laquelle l'agent du changement et les membres de l'organisation sont liés dans des activités de collaboration. (4) La proximité qui fait référence à la proximité physique et psychologique de l'agent de changement et des membres de l'organisation. (5) La structuration qui fait référence à la capacité de l'agent du changement et des membres de l'organisation à planifier et organiser clairement leurs activités. (6) La capacité qui fait référence à la capacité de l'organisation à fournir les ressources nécessaires à un effort de changement réussi. (7) L'ouverture qui fait référence au degré auquel l'agent de changement et les membres de l'organisation sont disposés à s'entendre, à réagir et à être influencés les uns par les autres. (8) La récompense qui fait référence à la nature et à la variété des résultats positifs potentiels de l'effort de changement qui pourraient revenir à l'agent de changement et aux membres de l'organisation. (9) L'Énergie qui fait référence à la quantité d'effort physique et psychologique que l'agent de changement et les membres de l'organisation sont capables et désireux de consacrer à l'effort de changement et enfin (10) La synergie qui fait référence aux effets de renforcement positif que chacun des neuf facteurs précédents a les uns sur les autres.

2.1.1.8 *Instaurer et conduire le changement organisationnel : modèles et commandements*

Dans un cadre purement pratique et dans le but de répondre aux questionnements des différents leaders et managers des organisations, beaucoup de chercheurs et praticiens se sont penchés à la question du changement organisationnel et comme résultat, plusieurs théories du changement ont été avancées. Le point commun entre elles et que

toutes décrivent l'efficacité de la modification des stratégies, des processus et des structures des organisations. S. T. Hussain, Lei, Akram, Haider, S.H. Hussain, .Ali (2016, p.1). Parmi les théories et modèles mis en place et souvent utilisés, on peut citer les plus importants à l'instar de:

Le modèle de K. Lewin (1947)

En effet, Le modèle de Kurt Lewin est le premier modèle fondamental de changement planifié expliquant les forces s'efforçant de maintenir le statu quo et de pousser au changement. (Lewin, 1947) ; cité par Hussain, Lei, Akram, M. J. Haider, S. H. Hussain, M. Ali (2016, p.2). En s'intéressant principalement à la résolution des conflits sociaux au sein des organisations par le biais d'un changement de comportement, les travaux de Lewin (1951) ont dominé la théorie et la pratique de la gestion du changement organisationnel pendant plus de 40 ans. Burnes (2004, p.977). En continuité et selon le trio Teczke, Bespayeva et Bugubayeva (2017, p.195), son modèle ou son approche du changement planifié mis en évidence en 1951, représente l'une des perspectives dominantes du fait qu'il soutient que le changement implique un processus en trois étapes à savoir ; (1) dégeler le comportement courant, (2) passer à un nouveau comportement et enfin (3) recongeler le nouveau comportement. Vu sa vision de départ (changement à but psychosocial), Lewin ne pensait pas que son approche du changement pourrait être appliquée en toutes les situations.

En ce qui concerne la première étape (Dégeler le comportement courant), Lewin a fondé son approche du changement sur une croyance de stabilité du comportement humain. Pour lui, l'organisation était basée sur un équilibre quasi-stationnaire soutenu par un champ complexe de forces motrices et restrictives (limitatives). A partir de là, Il a soutenu que l'équilibre doit être déstabilisé (dégelé) avant que l'ancien comportement régissant l'organisation ne puisse être rejeté (désappris) et que le nouveau comportement puisse être adopté avec succès. Burnes (2004, p.985). D'autre part et selon Teczke, Bespayeva et Bugubayeva (2017, p.201), Le dégel signifie que les anciennes idées et pratiques doivent être mises de côté afin que de nouvelles idées puissent être apprises. Cela signifie essentiellement avoir un esprit ouvert et une flexibilité pour accepter de nouveaux changements. C'est se débarrasser des anciennes pratiques et accepter de nouveaux défis. Le même trio rajoutent que le dégel s'agit essentiellement de briser la zone de confort actuelle et de se préparer à un changement. (p.201)

Pour ce qui est de la deuxième étape (passer à un nouveau comportement), Lewin (1947a) pense qu'il faut chercher à prendre en compte toutes les forces en jeu ; identifier, évaluer par essais et erreurs toutes les options disponibles. Passer au nouveau comportement est une étape au cours de laquelle de nouvelles idées et pratiques sont apprises. Ce processus consiste à aider des employés à raisonner et à agir de différentes

manières. Cela peut être une période de confusion, de désorientation, de surcharge et de désespoir. Teczke, Bespayeva et Bugubayeva (2017, p.202). Il s'agit ici d'une approche d'apprentissage promue par la recherche-action qui si on venait à la définir, représente une démarche de recherche qui vise à mener en parallèle, de manière imbriquée l'acquisition des connaissances, des actions concrètes et transformatrices sur le terrain. En effet, c'est uniquement cette approche itérative (répétée) de recherche, d'action et davantage de recherche qui permet aux groupes et aux individus de passer d'un ensemble de comportements moins acceptables à un ensemble de comportements plus acceptables. Lewin (1947a), cité par Burnes (2004, p.985).

Pour ce qu'est de recongeler le nouveau comportement, il s'agit de la dernière étape du modèle en 3 étapes. Le regel ici cherche à stabiliser le groupe à un nouvel équilibre quasi stationnaire afin de s'assurer que les nouveaux comportements sont relativement à l'abri de la régression. Burnes (2004, p.986). D'autre part, Bespayeva et Bugubayeva (2017, p.202), estiment que recongeler signifie que ce qu'a été appris est intégré dans la pratique réelle. Pour eux comme pour Lewin, les nouvelles pratiques deviennent émotionnellement adoptées et incorporées dans les comportements routiniers des l'employés. En continuité, il est possible de citer Cummings et Huse (1989) qui estiment qu'une pratique réussie sur le tas doit être le but ultime de l'étape de recongelassions. Dans cette étape, l'accent devrait être mis sur la stabilisation du processus en question après une transition de changement rapide

En conclusion au model de Lewin, il est à constater que le changement réside au niveau de l'étape deux (Dégeler le comportement courant) et que ce dernier est tributaire d'une approche d'apprentissage basée sur la recherche et la pratique (action). D'un autre, il est à conclure aussi que l'étape une (dégeler) représente la vision, l'anticipation, l'initiation du changement dans le but d'aller au delà des limites et des insatisfactions. La troisième étape (recongeler) représente l'atteinte des objectifs visés et la consolidation du changement par l'instauration de nouveau, d'un climat de stabilité. Signifiant ce qu'a été appris en terme organisationnel, le regel nécessite souvent des changements dans la culture organisationnelle, dans les normes, les politiques et dans les pratiques.

En finalité, Burnes (2004, p.977) comme beaucoup d'autres chercheurs estime que l'approche mise à pied par Lewin ne convient qu'aux projets du changement à petite échelle, où le pouvoir organisationnel et la politique sont ignorés. Etant donné que son approche du changement (en particulier le modèle en trois étapes) suppose le fonctionnement des organisations dans des états stables, cette dernière a été critiquée et considérée comme de moindre apport au changement (insatisfaisante) lorsqu'il s'agit d'organisations agissant dans des contextes et environnements dynamiques et complexes.

Les modèles de Q.N. Huy

En 2001, Q. N. Huy propose quatre types idéaux de processus du changement planifié, chacun avec des hypothèses temporelles/ non temporelles distinctes, et chacun associé à la modification d'un élément organisationnel distinct. Ces quatre types sont : (1) Commander l'intervention et le changement dans les structures formelles. (2) l'Intervention d'ingénierie et changement dans les processus de travail. (3) l'Intervention pédagogique et changement de croyances. (4) l'Intervention socialisante et changement dans les relations sociales. Huy (2001, p.601). En effet, le premier type (commander l'intervention) est un processus du changement se déroulant en une période de temps abrupte, rapide et à court terme. Le changement est généralement mis en œuvre par les cadres supérieurs qui exigent la conformité des membres de l'organisation. Le deuxième type (intervention d'ingénieries) est orienté vers une perspective de changement à moyen terme, relativement rapide et souvent assisté par des analystes de la conception de travail qui aident à changer les pratiques et les systèmes opérationnels. L'agent du changement agit comme un catalyseur dans ce processus. Le troisième type (intervention pédagogique) adopte une perspective du changement organisationnel plus graduelle et à long terme. Assisté par des consultants externes au processus, l'objectif est de sonder les pratiques et comportements de personnel au travail pour révéler de nouvelles façons de travailler. Le quatrième type (Intervention socialisante) est une intervention progressive et à long terme. Il considère le changement comme se développant à travers un apprentissage expérimental participatif, basé sur des processus organisationnels démocratiques autocontrôlés. Teczke, Bespayeva et Bugubayeva (2017, p.204).

Q.N. Huy enseigne par son model que les changements les plus importants et difficiles à mener sont ceux qui touchent aux cadres établies (habitudes, normes communes, croyances) et intègrent la dimension sociale et culturelle de l'organisation (type 3 et 4). Ces derniers sont de natures radicales, à grands enjeux et visent la rupture avec ce qu'est habituellement routinier et courant. Ils nécessitent (les changements) une vision globale, une réflexion approfondie, une stratégie et surtout du temps pour les mener à bons termes. D'un autre, il donne une approche à entreprendre pour ce qu'est du changement, qu'il soit à objectif micro ou macro.

En parallèle aux deux modèles de Lewin et Huy sus-illustrés, d'autres chercheurs en gestion de projet en mis en place des commandements qui si suivis, garantissent la maîtrise et l'aboutissement des processus du changement organisationnel. Dans cette perspective et pour une meilleure maîtrise, il ne sera que pertinent de mettre en évidence les plus importants à l'instar :

Des dix commandements de Kanter et Al. (1992)

En se basant sur le model mis en place par Lewin, d'autre chercheurs dans le domaine de gestion de projet en met en place d'autres modèles et commandements pour une meilleure gestion du changement organisationnel. Parmi ceci, on peut citer Kanter et al. (1992) qui, suite à une recherche sur le changement organisationnel, ont réussi à proposer dix commandements sur la façon de planifier et d'exécuter un processus du changement organisationnel. en effet, il s'agit de (1) analyser l'organisation et son besoin du changement, (2) de créer une vision partagée et une direction commune, (3) de se séparer du passé, (4) de créer un sentiment d'urgence, (5) de soutenir un leader à fort rôle, (6) d'aligner le parrainage politique, (7) d'élaborer un plan de mise en œuvre, (h8) de développer des structures habilitantes, (9) de communiquer et impliquer les gens et être honnête ; et enfin (10) de renforcer et institutionnaliser le changement. S. Benvenuti (2011, p.104).

Des huit commandements de Kotter (1995)

Trois ans après et alors que Kanter et al (1992) proposaient les dix commandements pour l'exécution du changement, Kotter (1995) a mis en place huit étapes pour transformer une organisation. Ces dernières sont : (1) établir un sentiment d'urgence, (2) former une puissante coalition directrice, (3) créer une vision, (4) communiquer la vision, (5) donner aux autres les moyens d'agir selon la vision, (6) planification et création de gains à court terme, (7) consolider les améliorations et produire encore plus de changement et enfin (8) institutionnaliser de nouvelles approches. Kotter (2006, p.4).

Des douze commandements de Nadler (1997)

En continuité, Nadler (1997) a abordé le changement sous un cadre de gestion se basant sur douze actions à entreprendre. : (1) obtenir le soutien des principaux groupes de pouvoir, (2) amener les dirigeants à modéliser les comportements de changement, (3) utiliser les symboles et le langage, (4) définir des zones de stabilité, (5) insatisfaction apparente vis-à-vis des conditions actuelles, (6) promouvoir la participation au changement, (7) récompenser les comportements qui soutiennent le changement, (8) se désengager de l'ancien, (9) développer et communiquer clairement une image du futur, (10) utiliser plusieurs points de levier, (11) développer des dispositifs de gestion de transition, (12) créer des commentaires. Cité par le trio Teczke, Bespayeva et Bugubayeva (2017, p.202)

A ausculter les actions suscitées, il s'avère évident de constater que la démarche est utile pour les gestionnaires afin de diriger et gérer le changement à tous les niveaux de l'organisation et que cette dernière est à appliquer à tous les niveaux de la hiérarchie au cours de processus du changement. Dans la même et en appui, Nadler et Tushman

(1997) considèrent les facteurs organisationnels internes comme essentiels et qu'ils sont à l'origine de contexte du changement organisationnel.

Des six commandements de Hussey (1998)

En 1998, D. Hussey dans son ouvrage *strategic management « from theory to implementation, fourth »* mis en évidence un model de gestion du changement qu'il a nommé EASIER. Etant acronyme, ce dernier représente six phases (étapes) qu'un leader ou des leaders doivent suivre afin de mettre en place un processus de changement fiable au plan individuel comme au plan organisationnel. Ainsi le changement selon lui doit passer d'abord par (1) Envisager qui consiste en le développement d'une vision cohérente de l'avenir afin de former un objectif global pour l'organisation. (2) Activer qui consiste à s'assurer que tous les membres de l'organisation comprennent, soutiennent et éventuellement partagent la vision. (3) Soutenir qui veut dire motiver et inspirer les membres de l'organisation à accomplir plus qu'ils n'auraient pu imaginer, en fournissant l'aide morale et pratique nécessaire pour que cela se produise. (4) Installer qui est le processus d'élaboration de plans détaillés pour permettre la mise en œuvre et le contrôle de la stratégie. (5) Assurer par l'intermédiaire des plans, des structures de mise en œuvre et des politiques peuvent être formulés. L'organisation peut avoir tout couvert, mais cela ne suffit pas et il faut prendre en compte les processus de surveillance et de contrôle qui garantiront que les actions sont correctement entreprises et que les résultats sont conformes aux attentes. (6) Reconnaître qui veut dire la reconnaissance des personnes impliquées dans le processus. Cette dernière peut être positive ou négative et doit être utilisée pour renforcer le changement et pour garantir que les obstacles au progrès sont levés. Hussey (1998, pp.49-50).

Des cinq commandements de Hiatt (1998)

Partant de l'idée que « les organisations ne changent pas et que les personnes au sein des organisations changent » et en se basant sur l'analyse des données de recherche de plus de 900 organisations sur une période de 10 ans ; Hiatt en 1998 a développé un model du changement qu'il avait nommé ADKAR. Onya (2018, p. 4). Acronyme, ce dernier représente cinq phases (étapes). (1) (Awareness) qui consiste en la Prise de conscience du besoin de changement. (2) (Desire) qui représente le désir d'accompagner et de participer au changement. (3) (Knowledge) qui signifie savoir comment changer. (4) (Ability) représentant la capacité à mettre en œuvre le changement et enfin (5) (Reinforcement) qui veut dire le renforcement pour pérenniser le changement. Hiatt (2006)

Le modèle tel que conçu par Hiatt (2006, p.1) représente le lien entre la performance individuelle, la gestion du changement organisationnel et les résultats souhaité de l'organisation. Les cinq phases représentent les exigences les plus fondamentales pour

qu'une personne réalise et maintienne un changement et de par leurs natures, ils ne peuvent pas être ignorés ou réorganisés. Ainsi le changement sans awareness résulte à la confusion. Le changement sans desire donne lieu à la résistance. Le changement sans knowledge engendre de l'anxiété. Le changement sans ability engendre de la frustration et enfin le changement sans renforcement donne lieu à un changement opposé (inversé). Onya (2018, pp.6-7).

Des dix commandements de Pendlebury, Grouard, and Meston (1998)

Pendlebury, Grouard et Meston (1998) en mis en évidence un modèle de changements qu'ils ont nommé « Champ de force ». Ce dernier est basé sur l'analyse de dix (10) facteurs (forces) qui peuvent contribuer au changement organisationnel. Les dix facteurs clés selon eux sont : (1) définir la vision qui signifie l'établissement de l'objectif global du changement et la description de la manière dont il sera mis en œuvre. (2) Mobiliser qui veut dire la création d'une dynamique de changement chez les collaborateurs, l'évaluation des enjeux soulevés par la vision ainsi que la précision des axes d'amélioration en conséquence. (3) Catalyser qui désigne la définition de la structure du projet et son fonctionnement pour accompagner, faciliter et accélérer le changement. (4) Piloter qui sous entend définir et mener à bien l'ensemble des actions qui guideront et maintiendront le processus de changement. (5) Livrer qui signifie la mise en œuvre des changements en réalisant la vision en termes de fonctionnement quotidien de l'entreprise, c'est-à-dire en modifiant les structures, les méthodes, les attitudes et la culture afin de produire les résultats quantitatifs et qualitatifs attendus. (6) Obtenir la participation par l'assurance que tous les collaborateurs concernés par le changement participent, à la fois pour enrichir la vision et faciliter sa mise en œuvre. (7) Gérer la dimension émotionnelle le surmonte des résistances et des blocages mentaux, pour que le changement puisse être apporté. (8) Traiter les enjeux de pouvoir : réorienter les relations de pouvoir pour les aligner sur la vision afin qu'elles contribuent positivement au processus de changement. (9) Formation et coaching : dispenser une formation à la fois technique et relationnelle, pour aider les employés à maximiser leur contribution au processus de changement et ensuite à intégrer la vision dans leur vie quotidienne. (10) Communiquer activement : initier et coordonner une explosion de communication, pour encourager la participation et l'implication universelle et ainsi favoriser le changement.

2.1.1.9 La méthode agile et le changement organisationnel

Comme pour l'acronyme VUCA (utilisé pour la première fois par l'armée US en 1991), l'agilité est un terme à origines militaires qui selon Winnie, E. Innocent et Douanla (2020, p.1), a migré par la suite vers le domaine de gestion de projet sous le vocable agilité organisationnelle (AO). En effet, le modèle de l'organisation agile offrait et offre encore aux organisations confrontées à des environnements complexes, incertains et turbulents,

la possibilité de construire un avantage sur le long terme par la combinaison de capacités distinctives. Charbonnier (2006, p.1). Dans la même idée, certains chercheurs, à l'instar de Lemieux et Beauregard (2015, p.66) et en se basant sur les travaux de Lehmann (2010), estiment que le domaine de développement des systèmes d'informations (SI) était à l'origine de la méthode agile avant qu'elle n'immigre au domaine de gestion de projet et par la suite au domaine de gestion du changement organisationnel Hassner, Nahmias et Perkins (2012) comme pour Charbonnier et en se basant sur les travaux de (Bonner, 2010; Bruce et al. 2004; Fernandez et Fernandez, 2008/2009; Jin-Hai et al., 2003; Joroff et al., 2003), pensent que le management agile prend son envol en réponse à l'environnement turbulent, complexe et imprévisible.

Suite à ce qui précède, il est à conclure que peut importe la provenance du terme, ce qui compte vraiment est ce qu'elle est (l'agilité) ainsi que ce qu'elle représente pour une organisation. Qu'ils s'agissent d'organisations militaires, économiques en général ou de projets, elle est synonyme de flexibilité, de rapidité et de ductilité. Elle véhicule une façon de faire, une vision anticipatrice qui assure adaptation et réadaptation aux circonstances délibérées ou volontaires du micro changement, apparaissant tout au long de processus directeur à objectif macro. Elle constitue une capacité de réponse de l'organisation aux changements non anticipés par la mise en œuvre d'ajustements rapides et efficaces sans pour autant procéder à des changements intenses et déstabilisants. Charbonnier (2006, pp. 2-3).

Cité par Winnie, E. Innocent et Douanla (2020, p.2), Nold et Michel (2016) estiment que les travaux récents dans le champ du changement prônent le développement de la capacité d'agilité organisationnelle. Cette dernière peut se définir comme la volonté de mettre en place une organisation, permettant d'agir efficacement face aux aléas de son environnement, de s'adapter rapidement et continuellement grâce à un temps de réaction très réduit, d'anticiper les changements et de les saisir comme opportunités tout en misant sur l'innovation et de pouvoir bénéficier d'un apprentissage en continu. Zentar, Ilahyane et Douari (2020, p. 56).

En effet et étant donné que le but ultime des organisations est de répondre constamment aux changements, Hassner Nahmias et Perkins (2012) estiment qu'une Organisation agile est celle qui possède une structure et des processus qui lui permettent de réagir et de s'adapter rapidement aux conditions changeantes. Proulx (2018). Elle est vue comme étant une solution efficace pour répondre à un environnement continuellement changeant et imprévisible, car ses facultés de réaction et de reconfiguration lui permettent de s'adapter rapidement et efficacement aux distorsions environnementales. Zentar, Ilahyane et Douari (2020, p. 56). En continuité et en prenant pour appui les travaux de (Amos, 2000 ; Joroff et al. 2003), le même trio rajoute que les capacités d'anticipation et

d'innovation de l'organisation agile est ce qui lui permet d'adopter une posture plus proactive, destinée à « maîtriser » l'environnement en étant elle-même à l'origine des changements.

Suite à ce qui précède et dans le cadre d'un processus du changement organisationnel, il est à conclure qu'afin que les organisations se procurent des structures et des processus de réactions rapides destinés à la maîtrise de leurs environnements, posséder certaines caractéristiques liées à l'agilité est nécessaire. Dans ce cadre, Proulx (2018) estime que pour être agile, les structures et les processus doivent être fortement ancrés dans une mentalité agile. Cette manière de penser est fréquemment caractérisée par certains éléments tels que (1) la transparence, (2) l'authenticité, (3) la collaboration, (4) la responsabilisation, (5) l'élimination de relations hiérarchiques, (6) l'amélioration continue et enfin (7) la tolérance aux erreurs.

Dans le même souci, the PMI's organizational report (2012, p.3), indique qu'assurer une agilité organisationnelle passe par l'acquisition et la mise en application de dix (10) caractéristiques liées à la gestion de projets. Ses dernières sont : (1) une rapidité à répondre aux opportunités stratégiques, (2) une réduction du temps de cycle entre la prise de décisions, l'exécution et l'évaluation des résultats, (3) une emphase sur la gestion du changement, (4) l'intégration de la "voix du client" dans les processus d'affaires, (5) un focus constant sur la gestion du risque, (6) des équipes de projets multidisciplinaires, (d1.7) l'élimination des silos organisationnels, (8) la mise en place de plans de contingence, (9) l'utilisation d'approches itératives de gestion de projets, (10) l'utilisation accrue de la technologie.

Finalement, le changement organisationnel étant défini comme processus continu, nécessite des structures organisationnelles dotées de caractéristiques agiles qui lui permettent réactivité et/ou pro-activité afin de faire face aux micros-changement qui apparaissent de manières délibérées tout au long du processus en question.

2.1.1.10 Points importants à retenir

Approche du changement organisationnel proactive ou réactive

Un changement organisationnel proactif contrairement au réactif est plus bénéfique et va en osmose avec les souhaits et attentes des membres de l'organisation. En effet, détecter le désir et la nécessité du changement précocement induit à l'entame de processus de l'intérieur de l'organisation, ce qui fait barrage et lui évite toute ingérence extrinsèque malsaine ; éventuellement destructrice de la structure organisationnelle de l'organisation.

Approche de changement organisationnel positive ou négative

Adopter une approche positive du changement est plus bénéfique au processus du changement de fait que l'intégration de tous les membres ou de tous les groupes d'individus à travers toutes les étapes maîtresses, facilite l'alignement ce qu'induit à une conduite synergique du changement. En contre partie, opter pour le négationnisme induira à la marginalisation et à la mise à l'écart de certaines parties de l'organisation, ce qu'induit généralement à des résistances à risques et difficiles à conduire. A partir de là, le changement devrait être conçu de façon inclusive profitant à tous les membres de l'organisation et non exclusive (approche opportuniste) profitant à certains sans d'autres.

L'importance de l'alignement au changement organisationnel

L'alignement continu des parties prenantes au changement par le billet de communication est un facteur clés pour la réussite de processus. Elle devrait s'accomplir de manière approfondie afin d'assurer adaptation de l'organisation vis-à-vis des nouveaux objectifs organisationnel à atteindre, et réadaptation si l'organisation venait à s'écarter de la ligne rouge du changement préalablement tracée.

L'importance de planifier le processus du changement organisationnel

Planifier le changement est la concrétisation même de la vision directrice du changement organisationnel. La mise en place de jalons à atteindre reflète la maturité de l'idée du changement d'un côté et contribue à un suivi rigoureux de processus, de façon objective (mesurable) tout au long de son déroulement. La planification comme auparavant indiqué, devrait être à double dimensions; stratégique à caractère secret (niveau de gouvernance) et opérationnelle. Les deux dimensions sont liées et de chacune des deux dépend impérativement l'autre. Exemple de cela, une organisation souhaite assurer l'autosuffisance en produits alimentaires (objectif stratégique) mais cela passe d'abord par une restructuration du domaine agricole, des systèmes d'irrigations et du domaine de l'industrie agroalimentaire (objectif opérationnel).

L'apport des modèles et commandements au changement

De ce qui précède, est à conclure que le modèle de K. Lewin mis en évidence en 1947 est toujours d'actualité lorsqu'il s'agit de mener une action du changement organisationnel. Malgré le fait qu'il soit critiqué par les théoriciens lorsqu'il est question d'environnements complexes, le modèle en question reste efficace et sans équivoque le plus pertinent de tous puisque le changement se définit comme un passage d'un état à un autre. En effet, les trois étapes réfléchies par l'auteur illustre la relation étroite existante entre la nécessité du changement et l'état de l'apprentissage organisationnel. De ce qui précède, il est à comprendre que l'étape (1) « **Dégeler** » trouve comme élément déclencheur un apprentissage organisationnel obsolète qui nécessite l'étape (2) « **passé à un nouveau comportement** » pour le renouveau de l'apprentissage et enfin l'étape (3) « **recongeler** »

qui désigne la mise en œuvre du nouveau apprentissage acquis, pour l'instauration d'un nouvel environnement stable de l'organisation.

En compliment au modèle de Lewin, celui proposé par Huy en 2021 illustre les modes opératoires à suivre selon la portée et la durée du changement envisagé. Ainsi selon l'auteur, les changements qui nécessitent plus d'attention sont ceux qui touchent à la dimension humaine de l'organisation. Pour ce faire et comme il l'indique, il est pertinent d'utiliser les deux types, (3) « intervention pédagogique et changement de croyances » et (4) « socialisante et changement dans les relations sociales ». En effet, le changement ici est d'une grande portée, a besoin de réflexions approfondies pour la mise en place de processus et de temps pour ce qu'est de sa conduite.

Contrairement aux modèles qui mettent l'accent sur l'apprentissage organisationnel, les commandements du changement selon les auteurs cités, mettent tous en évidence l'importance de l'approche de gestion des parties prenantes. En effet, en les auscultant, il saute aux yeux qu'ils mettent tous l'accent sur l'importance d'avoir une vision, de communiquer cette dernière pour rallier les PPP aux processus du changement organisationnel envisagé. Les commandements vont tous dans l'idée d'instaurer un processus du changement fiable néanmoins, le choix d'une approche particulière à suivre, doit être basé sur la considération des conditions réelles, ainsi que lors de l'intégration de plusieurs modèles. Teczke, Bespayeva et Bugubayeva (2017, p.206).

Les agents du changement et le leadership

Chaque processus du changement organisationnel nécessite des meneurs « leaders » puissants, pour ce faire et étant données que ces derniers s'agissent d'agents du changement, ils doivent jouer pertinemment tel dessus indiqué, leurs rôles de consultation, d'entraînement et de recherche. D'un autre, il est primordial que les agents se dotent des dix (10) facteurs caractéristiques d'une agence du changement efficace suscitée.

L'apport de l'agilité et ses limites

A comprendre les définitions et les réflexions des auteurs, l'agilité est l'essence même du changement organisationnel du fait qu'elle reflète le point de mesure de la vitalité d'une organisation. En effet, elle est à l'origine de toute action d'adaptation et de réadaptation ; néanmoins, cette dernière (l'agilité) trouve ses limites lorsque les agents du changement font face à des environnements incertains. Ici la prudence devrait être de rigueur et les modes opératoires devraient être axés selon Cynefin sur la stabilité, les relations perceptibles et les outils de promulgation. Tout en portant attention aux événements, le laisser aller (statut quo) est à privilégier avant de comprendre et de porter une réponse.

En conclusion, ce tour d'horizon a permis de situer la pratique du changement dans son contexte organisationnel et a aidé à définir les facteurs clés pour l'instauration et la conduite du changement. De ce fait et comme réponse aux questionnements, la pratique du changement peut être résumée sous la figure 11 « Synthèse du changement organisationnel selon le modèle de Lewin ».

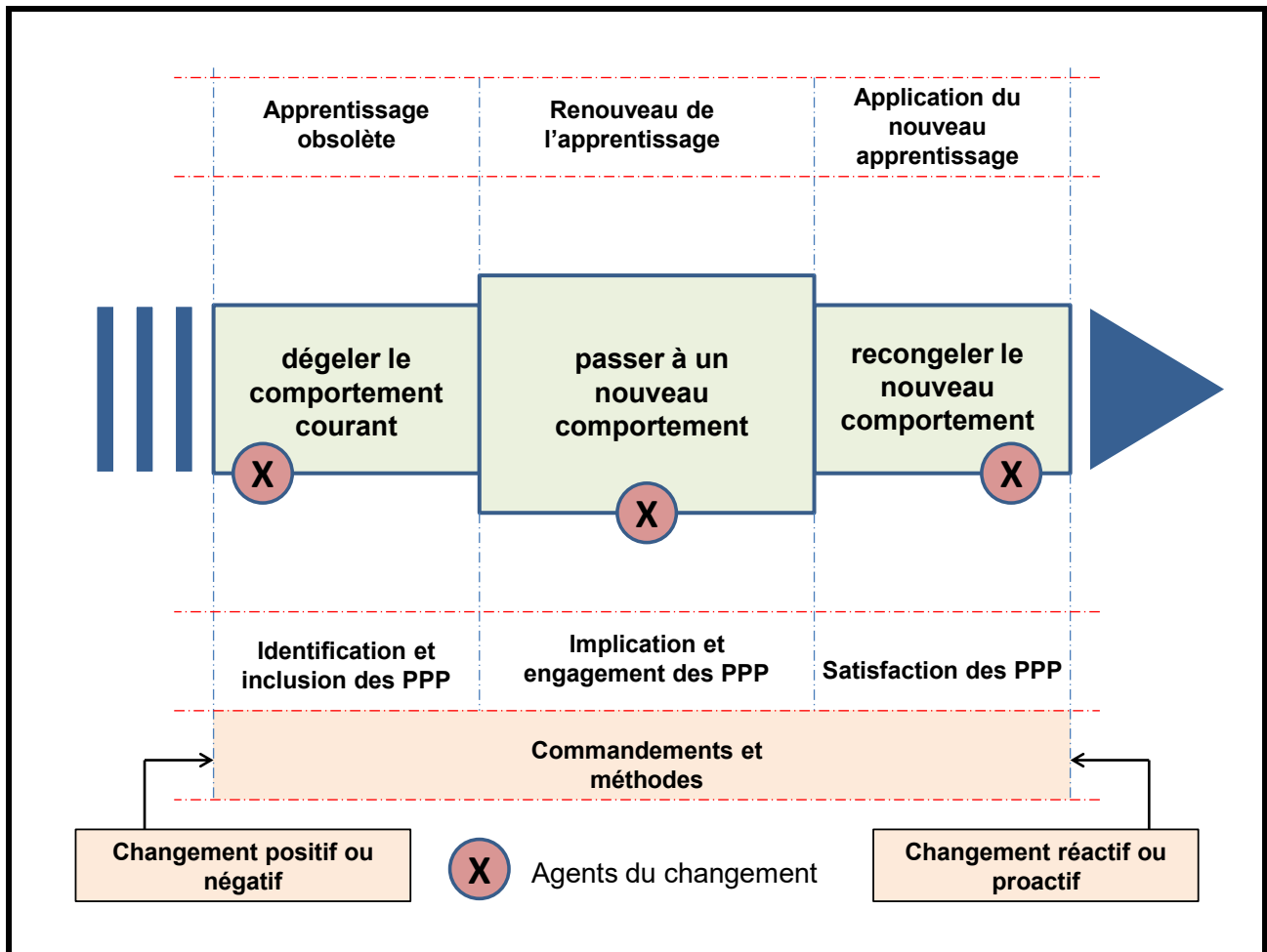


Figure 11 Synthèse du changement organisationnel (adapté de modèle de Lewin)

Tableau 4 Les variables retenues de la revue de littérature pour le facteur de gestion du changement organisationnel (X)

N°	Les variables retenues de la revue de littérature concernant le facteur de gestion du changement pour assurer le succès du changement organisationnel
1	L'alignement des ressources de l'organisation vis-à-vis de l'objectif
2	La méthode positive ou négative du changement
3	La méthode proactive ou réactive du changement
4	La méthode de gestion Agile et le changement organisationnel
5	L'agence du changement et le succès du changement organisationnel

2.1.2 Le Succès (Y)

2.1.2.1 Perspectives et identification des facteurs clés de succès (FCS)

Le succès n'est pas fait du hasard sinon de choix. Ainsi lorsqu'il est question du changement organisationnel au sein des organisations de projets, la notion de succès trouve toute son importance car, elle contribue au progrès socio-économique de ses dernières (organisations), ce qu'assure en partie leurs pérennités et continuités dans leurs environnements à travers le temps. Se présentant en enjeu majeur, beaucoup de questions en relation avec les Facteurs Clés de Succès (FCS) sont souvent posées par les gestionnaires. Dans la perspective de porter des réponses, des recherches ont été réalisées et en résultats, toutes se rejoignent sur le fait que la reconnaissance des critères de succès pour un projet n'est toutefois pas chose facile à circonscrire étant donné le peu de recherches empiriques réalisées à ce sujet (Baccarini, 1999 ; Diallo et Thuillier, 2004 ; Khang et Moe, 2008 ; Lavagnon, 2007 ; Lim et Zain, 1999). Cité par Brière et Proulx (2013, p.171). En plus des difficultés susmentionnées, elles aboutissent aussi au fait que peu de publications basées sur des données empiriques étudiant en profondeur les facteurs de succès ou d'échec [...] existent et que la littérature actuelle est surtout constituée uniquement d'analyses quantitatives ou des textes normatifs qui présentent une réflexion sur l'ensemble des projets où ils ont été impliqués. Brière et Proulx (2013, p.174).

La réflexion sur les Facteurs Clés de Succès (FCS) est classique en management stratégique (Desreumaux, Lecocq, Warnier, 2009 ; Verstraete, 1997). La notion en question est apparue pour la première fois dans la littérature en 1961 dans un article de R. Daniel sur la crise du management de l'information. Scelles, Ferrand et Durand (2015, p.56). Ces derniers (les FCS) peuvent être définis selon l'idée de Verstraete (1997, p. 17) qui pense qu'un facteur clé du succès (FCS) pour une organisation est durant la période (T), tout élément qu'elle est susceptible de maîtriser et qu'elle reconnaît comme ayant un poids important pour la réalisation de son projet; le succès étant la réalisation effective du projet. Sous un autre angle, ils sont considérés par Leidecker et Bruno (1984) comme les caractéristiques, conditions ou variables qui, lorsqu'elles sont correctement suivies, maintenues et gérées, peuvent avoir un impact significatif sur le succès d'une firme dans un secteur donné. En continuité à sa définition, il rajoute que les FCS peuvent être identifiés à partir de démarches d'essence analytique ou heuristique et prend en appui les travaux de Desreumaux (1993). Les premières (démarches) suivent un processus rationnel basé notamment sur l'analyse de la concurrence. Les secondes font appel aux représentations des personnes concernées pour identifier ce qu'elles perçoivent comme FCS. Verstraete (1996), cité par Verstraete (1997, p.6). Suite à ce et en creusant dans l'histoire de succès, il s'avère que Rockart (1979), contrairement aux autres chercheurs dans le domaine, a réinterprété les facteurs de succès en facteurs critiques de succès.

Chose faite, il les définit comme étant les principales aires d'activités et identifie quatre sources de Facteurs Critiques de Succès (FCS) à savoir: (1) La structure de l'industrie particulière (le domaine ou l'activité objet du projet). (2) La stratégie concurrentielle, la position industrielle et la localisation géographique. (3) Les facteurs environnementaux. (4) Les facteurs temporels. En 1981, conjointement à Bullen, Rockart ajoute une cinquième source de FCS, elle s'agit de la position managériale qu'est considérée par Ferrand et Durand (2015, p.60) comme l'un des critères récurrents dans les discours pour le FCS organisation est le respect de la structure et des prérogatives de chacun lorsqu'il est question de FCS. Etant dit, il s'agit ici du domaine de la fabrique.

Des années après, (Diallo et Thuillier, 2004 ; Lavagnon, Diallo, Thuillier, 2009 ; Khang et Moe, 2008 ; Lavagnon, 2007 ; Lientz et Rea, 2003 ; Lim et Zain, 1999 ; Munns et Bjeirmi, 1996) ont traité la question sous un autre angle et comme débouchée de cela, la mise de l'avant de facteurs de succès à dimensions généralisées (peuvent être appliqués à n'importe quel domaine de gestion de projet), répondant aux trois conditions de base (spécifications techniques, temps et coûts), (1) la satisfaction des besoins et la collaboration entre les parties prenantes, (2) l'atteinte de l'impact réel du projet, (3) la prise en compte de la sensibilité culturelle locale et la performance de l'équipe du projet. Brière et Proulx (2013, p.172).

Suite à ce qui précède, il est évident de dire que quelque soit la nature de projet à entreprendre et en faisant un parallèle avec les deux approches d'identification des FCS sus-décrites ; d'autres listes de FCS spécifiques aux projets sont possibles. Ces dernières peuvent être élaborées en fonction de la discipline, du but et de l'impact souhaité. Etant sus-illustrées, les deux démarches des FCS vont être le fondement théorique dont il est question pour la mise en place de la liste des FCS pour le cas de notre sujet d'étude (changement organisationnel et gestion des parties prenantes).

2.1.2.2 *Points importants*

Difficultés à cerner les raisons d'échec des projets

Comme pour le changement organisationnel, lorsqu'il s'agit de projets interdisciplinaires comme pour le cas de projets du changement, les raisons du succès ou de l'échec ne paraissent pas claires à plusieurs participants. Baret (2018, p.72). (Cleland et Gareis, 1994 ; Lilin, 2009 ; Madaule, 2005 ; Muriithi et Crawford, 2003 ; Ramaprasad et Prakash, 2003 ; Youker, 1999) ont cerné les causes d'échec des projets tels que le manque d'une vision partagée et d'un engagement au projet par l'équipe et les parties prenantes, une planification mal définie, peu réaliste et non actualisée, une analyse déficiente des facteurs de risque, une gestion bureaucratique du bailleur de fonds, un manque de capacité interne et une approche qui exclut le savoir local pour la réalisation d'un projet.

Les facteurs de succès à retenir

Comme pour le changement et la gestion des parties prenantes, les facteurs clés de succès à retenir (à privilégier) sont ceux qu'influencent les trajectoires des projets à entreprendre ou en cours. Verstraete (1997, p. 6).

Evaluation de succès d'un projet

Le succès d'un projet s'évalue aussi par l'efficience et l'efficacité de la gestion et de l'action de développement en termes de livrables. Brière et Proulx (2013, p.173) et rajoutent que pour l'ACDI, l'appréciation des critères de succès des projets passe par la mesure des résultats, des extrants, des effets ou des impacts.

Importance des facteurs d'échecs

Il est important de ne pas laisser passer sous silence les facteurs d'échecs car ses derniers contribuent à la mise en place de facteurs de succès. Scelles, Aferrand et Durand (2015, p.58).

La vision et l'apport des parties prenantes au succès

Le succès nécessite une vision réaliste, profonde et exige l'implication ainsi que le dévouement des parties prenantes. Selon des études réalisées par Cleland et Gareis, (1994) ; Lilin (2009) ; Madaule (2005) ; Muriithi et Crawford (2003) ; Ramaprasad et Prakash (2003) et Youker (1999), les causes d'échec des projets est souvent du à deux facteurs à savoir, le manque d'une vision partagée et l'engagement insatisfaisant (manque de collaboration) au projet par l'équipe et les parties prenantes. Cité par Brière et Proulx (2013, pp.172-173). Le succès d'un projet dépend de la façon dont les besoins des parties prenantes ont été satisfaits. Selon Aaltonen et al. (2008), Jepsen et Eskerod (2009), Lim et Zain (1999).

2.1.2.3 *Le changement organisationnel et les facteurs clés de succès*

Suite à ce tour d'horizon de la notion de succès et en prenant pour références les diverses définitions de projet, de l'organisation et du changement organisationnel, un parallèle s'établit donnant ainsi lieu à une liste de six (06) facteurs clés de succès répertoriés sous forme de tableau ci-dessous illustré.

Tableau 5 Le changement organisationnel et les facteurs clés de succès

Facteurs clés de succès au changement organisationnel	Intérêt
<ul style="list-style-type: none"> Les facteurs clés de succès sociaux culturels. 	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie organisationnel Constitution de groupes (équipes) Accompagnement Performance collective Alignement vis-à-vis des objectifs

<ul style="list-style-type: none"> • Les facteurs clés de succès économique-financiers. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion des parties prenantes et gestion pour les parties prenantes. ▪ Développement multidimensionnel de l'organisation ▪ Création de valeur
<ul style="list-style-type: none"> • Les facteurs clés de succès managériaux. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyses ▪ Décisions ▪ Planifications ▪ Gestions (conduites) ▪ Clôtures et mesures ▪ transitions
<ul style="list-style-type: none"> • Les facteurs clés de succès psycho-sociaux. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion des risques <ul style="list-style-type: none"> • Risques conflictuels • épuisement des ressources humaines (surmenage) • déception des parties prenantes...etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Les facteurs clés de succès institutionnels. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Droits et devoirs ▪ normes et règles établies ▪ procédures ▪ Aspects juridiques
<ul style="list-style-type: none"> • Les facteurs clés de succès technologiques. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informations ▪ Communications ▪ Logistiques ▪ Transactions ▪ Outils, moyens et produits divers

NB : le présent tableau des FCS au changement organisationnel est inspiré d'une étude réalisée par M. N. Boukari (2019, pp. 132-135).

Suite à ce qu'a été précédemment avancé pour ce qu'est de succès du changement organisationnel, l'objectif en cette section est de développer ainsi que de définir les six facteurs clés de succès mis en évidence en s'inspirant des travaux de Boukari. Cela permettra de se focaliser sur les points déterminants de chaque FCS clé afin de répondre positivement aux attentes multidimensionnelles de la composante organisationnelle.

2.1.2.4 Les facteurs clés de succès sociaux-culturels

La maîtrise de l'aspect social est culturel d'une organisation est un des points forts pour un meneur du changement. Partant de l'idée de Chalifoux (1993, p.12) qui estime que chaque catégorie sociale, chaque groupe social posséderait une différence culturelle qu'il suffit de comprendre et de relativiser pour agir de façon cohérente afin de résoudre les problèmes sociaux, les facteurs clés de succès sociaux-culturels trouvent toutes leurs importances pour mener à bien un projet de changement organisationnel. En effet, il est à comprendre que ce dernier dépend d'abord de la société (à une échelle réduite organisation) qui selon Tremblay (1994, p.13) se cache derrière les êtres humains qui la

peuplent, sa matière propre est l'écheveau des liens par lesquels ces êtres humains sont inéluctablement reliés et liés les uns aux autres. À partir de là et pour mieux cerner les facteurs en question, des définitions en relation avec les deux concepts (culture et société) s'avèrent nécessaires.

Dans une définition simple, la culture est ce qu'est commun à un groupe d'individus. Elle est un ensemble lié de manières de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisées qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent d'une manière à la fois objective et symbolique, à constituer ces personnes en une collectivité particulière et distincte. Rocher (1969, p.88). Elle est à considérer comme (1) un mode d'adaptation aux conditions de vie, (2) une idéologie, (3) un système de valeurs et de normes sous-jacent à l'action sociale et enfin (4) la culture comme inconscient, pré-condition à la pensée du structuralisme. Chalifoux (1993, pp.12-13). En continuité à l'idée, Touraine (2004, p.51) définit la société comme un ensemble de mécanismes interdépendants assurant l'intégration ou la combinaison d'éléments opposés les uns aux autres. Il rajoute que toute définition de la société se repose sur l'idée qu'il existe des combinaisons et des médiations entre des éléments qui sont si opposés les uns aux autres que seule la société, c'est-à-dire un ensemble de règles et de procédures, peut empêcher un conflit ouvert entre eux et donc le chaos.

De ce qui précède, il est à comprendre que les facteurs clé sociaux culturels en découlent d'une analyse approfondie de l'organisation objet du changement à deux niveaux organisationnels à savoir ; niveau micro (niveau individuel) et niveau macro (niveau système et structure sociale). Il est à concevoir aussi que la mise en place des facteurs en question résulte de l'analyse des relations sociales régissant les groupes prenant part au changement. Ces dernières (les relations sociales) sont définies par Grosseti (2009, p.59) comme des connaissances et des engagements (coopérations) réciproques fondés sur des interactions. Il rajoute en prenant pour appui Cook (2001) que les connaissances et l'engagement produisent une autre ressource de médiation, qu'on associe souvent à la notion de relation sociale ; la confiance.

Il est à conclure aussi que la dimension humaine est très importante pour le changement organisationnel du fait que c'est l'individu qui le réfléchit, l'instaure, le conduit et en tire profit. Le processus de la mise en place des FCS sociaux-culturels est déterminant pour ce qu'est de la mise en place d'une stratégie organisationnelle qui précise les missions et les rôles à jouer par chacun des membres de l'organisation. Il devrait (le processus) se concentrer sur **les liens, sur les points communs ou les points de concorde** entre les membres de l'organisation afin d'assurer leur adhésion à l'idée du changement organisationnel. Les points communs peuvent être dans ce cas une

langue, une idéologie, un vécu, une histoire, une appartenance, un destin et/ou un intérêt commun. En continuité et tout en ayant pour objectif la stimulation d'engagement des PPP à origine intrinsèques et extrinsèques, les FCS sociaux-culturels devraient inspirer **confiance** et refléter les besoins et les attentes des membres de l'organisation ou non qui prennent part ou tout simplement touchés par la portée du changement. Ils doivent venir solutionner des situations problématiques et/ou de manques dont souffrent les membres de l'organisation afin qu'ultérieurement, ces mêmes FCS soient utilisés pour la promotion de la vision directrice du changement organisationnel et l'implication des PPP à différents niveaux de l'organisation.

En finalité, les FCS sociaux-culturels si bien définis et adoptés, constituent un pacte (une promesse) liant les meneurs (les agents) du changement organisationnel aux membres de l'organisation. Ils visent l'engagement et l'implication de toutes les PPP, tout en préconisant des mesures de satisfactions sociales et culturelles en retour.

2.1.2.5 Les facteurs clés de succès économique-financiers

Les FCS économique-financiers représentent un élément important pour le succès de toute action du changement organisationnel. En effet, Tant dis qu'une situation économique peut être à l'origine du changement, l'aspect financier est souvent déterminant pour ce qu'est de son instauration, sa conduite et son aboutissement. Les FCS ici trouvent toutes leurs importances dans le fait qu'une situation économique reflète souvent l'état de l'apprentissage organisationnel au sein de l'organisation alors qu'une situation financière contribue à la mise en place des moyens (matériels) nécessaires au changement d'un côté et à la gestion des parties prenantes et pour les parties prenantes de l'autre.

A partir de là et afin de comprendre l'impact des deux situations en question et leurs relations causales sur le changement, des définitions s'imposent. Dans ce cadre, le Parisien sens agent (le journal) estime qu'une situation économique est caractérisée par l'état, à un moment donné, des grandes variables économiques et sociales (production, consommation, épargne, investissement, commerce extérieur, valeur de la monnaie, emploi). Suite à ce et par déduction, (1) une situation économique d'une organisation peut être qualifiée de saine et donc le changement est en phase de regel, ce qu'implique un apprentissage nouveau acquis en œuvre. (2) Une situation économique peut être qualifiée de conjoncturelle ce qu'implique un changement en phase de passage à un nouveau comportement et donc l'apprentissage est en cours de renouveau. Autrement dit, le changement ici s'il venait à avoir lieu sera d'un niveau micro. (3) Une situation économique peut être qualifiée de crise et à ce moment là, le changement organisationnel

est en phase de décongélation, ce qu'implique un apprentissage en situation obsolète. Autrement dit, le changement ici s'il venait à avoir lieu sera d'un niveau macro.

D'un autre côté et selon les normes internationales IFRS, l'état de la situation financière est un état financier qui synthétise à un moment donné ce que l'organisation possède, appelé « actif » et ses ressources, appelées « passif » (capital, réserves, crédits, etc.). A partir de là, il est à déduire que l'état des actifs ainsi que des passifs propres à l'organisation sont tributaires de la situation économique, et paradoxalement quand il est question du changement organisationnel (souvent déclenché par des situations de crises), ces derniers (les actifs et passifs financiers) viennent souvent à manquer ou à s'épuiser. Le défi alors pour les agents du changement est de doubler d'ingéniosité afin de trouver les mécanismes nécessaires pour s'en procurer le financement requis pour l'instauration et la conduite de processus. Faute de sources, l'enjeu alors est l'optimisation maximale des ressources existantes propres à l'organisation pour mener à terme le processus. Dans les deux cas suscités, pour acquérir (à origine extrinsèque) ou optimiser (à origine intrinsèque) les ressources, les meneurs doivent faire face à des choix cruciaux pour l'organisation car s'ils venaient à demander de l'aide (acquisition des passifs) à une tierce partie, des traités et/ou des contrats (souvent désavantageux) devraient être signés sous-urgence et s'il venaient à décider l'utilisation des actifs existants (les fonds propres à l'organisation), ils seraient dans l'obligation d'opter pour des formes du changement radicales telle que l'austérité. Cette dernière est souvent contestée par les membres de l'organisation et origine à des résistances du fait que les FCS sociaux-culturels sont écartés. Exemple de cela, la crise interminable de la dette publique grecque (pays membre de l'union européenne) qui sévit depuis l'an 2008 à ce jour.

Face à ce dilemme, les décideurs doivent prendre en considération la dimension sociale du changement, où les membres de l'organisation devraient être considérés comme des parties prenantes et non des sujets à manipulation. D'un autre et tout en optant pour une optimisation stricte des ressources (actifs et passifs) existantes, les mêmes décideurs s'ils venaient à demander de l'aide à des parties tierces (parties prenantes extrinsèques), il leur incombera à eux de choisir les bons partenaires avec qui conclure des contrats et signer des traités sous le principe gagnant-gagnant. Le mode d'action pour ce dernier est propre à chaque organisation et en découle de ses liens avec son environnement.

2.1.2.6 Les facteurs clés de succès managériaux

Partant de l'idée de Mondet (2014, p. 1) selon laquelle « gérer » consiste à piloter l'entreprise (comme organisation) en rendant précis les objectifs auxquels il faut parvenir et en sélectionnant puis en mettant en œuvre les moyens qui permettront de les atteindre ;

les FCS managériaux s'agissent de tous les outils et moyens de gestions nécessaires à se procurer pour une conduite sereine du changement organisationnel en premier et puis son scellement en second. Pour ce faire et dans la perspective d'éclairer ce point de vue, quelques définitions en relation avec la gestion du changement organisationnel s'avèrent nécessaires.

Selon Mondet (2014, p.1), La « gestion » du changement marque le caractère volontaire de l'action, dans une volonté d'optimisation des performances de l'organisation. Pour ce faire, Les dirigeants d'organisations doivent élaborer des processus de gestion du changement tout en favorisant la capacité à composer avec le changement et à générer des résultats devant mener à la prospérité à long terme. Deszca (2020, p.1). Cela suppose le développement des capacités des personnes qui occupent des postes de direction en vue d'identifier et de communiquer efficacement ce qui doit changer, de collaborer de façon constructive avec les autres, de bâtir et de maintenir l'intérêt et l'enthousiasme envers l'initiative du changement, et de s'y retrouver efficacement dans le processus du changement. Deszca (2020, p.1). Etant dit, la gestion du changement organisationnel et d'abord privilégier la dimension humaine de l'organisation tout en la dotant des moyens et outils nécessaires pour mener dans de bonnes conditions, les projets entrepris ou à entreprendre à terme. Il est aussi le fait de porter des réponses stratégiques et opérationnelles à un ensemble des contraintes énumérées suite à une analyse PESTEL (Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique et Légal) de l'environnement dans lequel sévit l'organisation. Conjoint à l'analyse PESTEL, une analyse SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats) est nécessaire dans la mesure où elle permet d'un coté, de détecter toutes les forces et faiblesses de l'organisation au niveau intrinsèque et d'un autre, mettre en évidence toutes les opportunités et menaces ayant origines l'environnement extérieur de l'organisation.

En faisant parallèle avec la phase de planification du changement organisationnel, la gestion de ce dernier devrait être opérée à deux niveaux à objectifs distincts à savoir, niveau stratégique et opérationnel. Ainsi selon Poirier (2020, pp.3-4) qui prend en référence les travaux de Gagnon (2011), gérer stratégiquement le changement nécessite le développement d'une stratégie qui passe selon l'auteur par (1) l'élaboration d'une expertise en gestion du changement pour mener le projet. (2) L'élaboration d'une vision claire de la situation recherchée, tout en s'assurant de la faire partager. (3) L'exercice d'un leadership pour promouvoir le changement. En effet, en tant que dirigeant ou gestionnaire membre d'un projet du changement, il est nécessaire d'être conséquent avec le signal à transmettre. (4) La priorisation de la dimension humaine par la formation et l'accompagnement du personnel touché. Selon l'auteur, l'accompagnement et le soutien aura un impact direct sur la réussite du changement et l'objectif devrait être d'obtenir la

participation active des acteurs. (5) L'assurance de la transparence du changement en rendant publics les actions entreprises et les résultats obtenus. Selon l'auteur, cela passe aussi par la mise en valeur des bénéfices du changement, mais en reconnaissant également les pertes et les échecs qu'il entraîne. (6) La mesure des résultats du changement par la formulation des objectifs de performance et choisissant des indicateurs pour vérifier à quel point les objectifs sont atteints.

En contre partie et pour ce qu'est du niveau opérationnel, Mondet (2014, p.12) mis en évidence sept outils nécessaires pour une gestion sereine du changement. Ils s'agissent de (1) La veille informationnelle qui constitue selon l'auteur un outil qui permet avant d'opérer tout changement, de collecter, dans le cadre d'un diagnostic interne et externe, l'information indispensable à la prise de décision. (2) Le diagnostic qu'est selon l'auteur un outil servant à évaluer et à appréhender le niveau d'adaptabilité au changement de l'entreprise, repose sur l'utilisation de critères principaux tels que : la structure socio démographique, la structure hiérarchique, le style de management (autoritaire directif, consultatif, participatif) et les habitudes au changement (types de changement passés, fréquences, succès/échecs). (3) La grille d'analyse des risques qui permet selon l'auteur d'identifier l'origine des causes de résistances au changement mais également l'identification des facteurs facilitant. (4) Le coaching qui nécessite la mise en place de formations, d'informations et de simulations appropriées à chaque cas. Il permet l'accompagnement individuel d'un manager ou d'un dirigeant pour l'aider à faire face à des situations nouvelles. (5) Le OMAR management (Objectifs - Maîtrise - Appréciation - Reconnaissance) qui tient compte à la fois des exigences d'adaptation continue au changement et du jeu des acteurs. L'auteur souligne que lorsque le processus du changement est engagé, ce sont les deux derniers objectifs qui ont la priorité (Appréciation et reconnaissance). (6) Le benchmarking qui selon l'auteur peut conduire au changement dans la mesure où il permet à l'entreprise, dans le cadre d'une évaluation comparative, d'évaluer ses pratiques en les comparant à celles reconnues comme étant des références. En plus de ces six outils, l'auteur cite un dernier qui est (7) le partage de l'information et l'échange des données informatisées (EDI) pour ce qu'est en relation avec la communication interne et externe à l'organisation sujet au changement.

En conclusion, il est à souligner l'importance de développer une stratégie et la mise en place d'outils adéquats pour une meilleure gestion du changement organisationnel. D'autre part et tout en adoptant les mêmes principes de gestion, les outils à mettre en place peuvent varier d'une organisation à l'autre et ce, selon sa nature et son importance. Ainsi il sera pertinent de dire qu'à chaque situation spécifique, ses outils (sur mesures).

2.1.2.7 Les facteurs clés de succès psycho-sociaux

Ces derniers, et de sorte qu'ils permettent de prévenir des risques psycho-sociaux (RPS), les FCS en question sont d'une importance majeure lorsqu'il est question de mener un changement au sein d'une organisation. Ils permettent d'assurer le bien-être et la santé morale des membres prenant part au changement, ce qu'influence en partie leur participation positive et engagée dans le processus. A partir de là et avec perspective de mettre en place une liste des dits FCS, des définitions en rapport avec les RPS s'imposent.

Selon Brillet, Sauviat et Soufflet (2017), les RPS s'agissent d'un ensemble de déséquilibres potentiels, d'origines variées (organisationnelle, relationnelle, sociale), susceptibles d'engendrer une altération de l'intégrité physique et/ou de la santé mentale, en fonction de la durée et de l'intensité d'exposition. Ils englobent les expositions des membres d'une organisation à des dangers qui pourraient être à l'origine d'une atteinte et d'une dégradation temporaire ou durable de leur santé Psychique et Mentale. Auger (2018, pp.1-6). A partir de là et comme l'indiquent Bertin, Jutras, Paljkovic et Prina (2012, p.2), les FCS psycho-sociaux à adopter par les agents du changement devraient porter clairement sur la prévention pérenne des RPS en la déclinant de manière cohérente avec la stratégie et les valeurs qu'ils affichent.

En continuité, il est pertinent de signaler que les FCS psycho-sociaux ont pour objectif principal de renforcer la résilience des membres prenant part au changement organisationnel. Cette dernière (la résilience) selon le dictionnaire Larousse est l'aptitude d'un individu ou d'un groupe d'individus à se construire et à vivre de manière satisfaisante en dépit des circonstances difficiles auxquels ils sont soumis. Pour ce faire et en prenant pour appui les recommandations de Bilsker, Shain et Samra (2018, p.2), certains facteurs clés devraient être pris en considération pour assurer la résilience. Ces derniers s'agissent (1) de l'assurance en permanence d'un soutien psychologique au membre de l'organisation, (2) de la mise en place des mesures de protection psychologique aux membres prenant part ou subissant le changement, (3) d'opérer selon le principe de compétences et exigences psychologiques qui signifie le fait que la bonne personne devrait être affectée au bon endroit, au bon moment, selon le degré de ses compétences et les exigences psychologiques et émotionnelles de la tâche à réaliser, (4) d'opérer le changement selon le principe de reconnaissance et de récompenses des efforts consentis par les membres, (5) d'opter pour des modes de communication adéquats basés sur la courtoisie, le respect, l'estime et surtout avec un manifeste d'intérêt et de considération pour les membres de l'organisation, (6) d'opérer selon une culture organisationnelle basée sur la confiance, l'honnêteté et l'équité entre l'ensemble des membres de l'organisation, (7) de privilégier la participation et influence ou tous les

membres prennent part aux discussions et la prise de décisions stratégiques, et enfin (8) d'opérer le changement selon un leadership claire accompagné de structures de soutiens efficaces qui aident les membres de l'organisation à reconnaître leurs tâches et comprendre de manière efficace ce qu'est attendu de leurs parts.

En conclusion, il est important de souligner que les FCS psycho-sociaux ne sont préconisés que dans le but d'assurer le bien être des membres afin d'améliorer leurs résiliences et donc, de stimuler leurs engagements dans le processus du changement. D'un autre, il est à souligner aussi le caractère non limitatif des facteurs clés pour la résilience mis en évidence par le trio Bilsker, Shain et Samra (2018, p.2). En effet, selon la nature de l'organisation, du changement et de sa portée, d'autres facteurs psycho-sociaux sont possibles (envisageables) et c'est uniquement là ou l'apport des agents psychologues et sociologues fait la différence. Étant dit, ils leur incombent à eux d'identifier les RPS, de les analyser (avec leurs impacts) et enfin, de leur porter des solutions pérennes.

2.1.2.8 Les facteurs clés de succès institutionnels

Il s'agit ici d'instaurer en adéquation aux objectifs visés, d'un nouveau cadre politique, procédural et structurel pour assurer l'encadrement, l'accompagnement et la sécurisation de processus du changement organisationnel à entreprendre. En effet, selon la nature et la grandeur de l'organisation, le cadre institutionnel peut prendre la forme de (1) constitution avec des articles, alinéas et à ce moment là, il s'agit d'organisation à échelle d'un pays (nation). (2) Il peut s'agir d'une procédure interne qui décrète étape par étape l'enchaînement des tâches à réaliser, les rôles et les responsabilités associées ; et à ce moment là, il s'agit d'une organisation économique ou de services. (3) Comme il peut s'agir d'une charte qui représente un écrit solennel contenant des règles, des lois fondamentales d'un organisme et à ce moment là, il peut s'agir d'un organisme à but non lucratif à l'exemple des associations, des ONG et des organismes nationaux ou internationaux...etc. En continuité et tout en ayant pour objectif le control intrinsèque et extrinsèque des cadres organisationnels, la mise en place de cadres institutionnels au changement devrait en découler d'un processus ayant pour base la législation, la ratification, la promulgation et enfin l'instauration.

A partir de là et tout en s'inspirant des travaux de Gottelmann, Clauzier, Cros, Dias, da Graça, Segniagbeto, Sylla, Conq, Chimier, Lachet et Raudonyte (2015, p.8), les facteurs clés de succès institutionnels au changement organisationnel visent (1) la clarification des droits et des devoirs de chacun des membres de l'organisation, (2) la cohérence et l'homogénéité interne des organisations, (3) la connaissance et le respect des règles et procédures, (4) la connaissance des normes (ou valeurs) éthiques et des règles de conduites, (5) la connaissance et l'acceptation des mandats et attributions des unités

organisationnelles responsables de la gestion du changement et enfin (6) l'attribution du pouvoir de décision et les responsabilités de chacun des membres de l'organisation.

En conclusion à ce point et dans le cadre de la mise en place d'un nouveau cadre institutionnel au changement organisationnel, il est primordial de porter une attention particulière au contexte dans lequel s'inscrit l'action du changement visée. En effet, toutes lois ou règles nouvelles à promulguer et/ou à légiférer devraient en découler du vécu de l'organisation, pour assurer l'adhésion des membres aux perspectives et leurs visées devraient être le bien-être des membres ainsi que l'épanouissement de l'organisation.

2.1.2.9 Les facteurs clés de succès technologiques

Il s'agit d'opter pour une utilisation optimale de tous les moyens technologiques innovants pour l'encrage de l'idée du changement organisationnel d'un côté, pour son instauration et sa conduite d'un autre ; tout en ayant pour but son succès. Les moyens en question peuvent être d'ordre informationnels et communicatifs sous le principe (qui détient l'information, détient le pouvoir de changer) ou d'autres ordres à savoir ; de mobilité (transport et logistique), transactionnel (fluidité de la circulation des actifs) et/ ou outillages, moyens et produits divers pour assurer la croissance saine et le bien être des membres des organisations.

A partir de là, il est à comprendre que les technologies de l'information et des communications (TIC) constituent un atout important pour les leaders du changement et ce, vues leurs capacités (1) d'accroître l'efficacité des processus économiques et sociaux, (2) d'accroître l'efficacité de la coopération entre différentes parties prenantes, (3) d'accroître le volume et l'éventail de l'information accessible aux individus, aux entreprises et aux gouvernements. Nations Unies (2014, p. 4) ; l'innovation organisationnelle, les technologies de l'information et de communication (TIC) sont au cœur de l'évolution des organisations. Mollard (2016, p. 9). cela s'explique par leurs incidences à grandes portées (1) économiques par la mondialisation de la production, changements apportés au commerce international et aux réseaux de distribution, nouveaux modes de consommation de biens et services, (2) sociales par l'accès général à des ressources d'information considérablement accrues, renforcement de la liberté d'expression et d'association, changements apportés aux relations entre pouvoirs publics et citoyen, (3) et politiques qui concernent la capacité des gouvernements et d'autres parties prenantes d'utiliser les TIC dans leurs stratégies, programmes et projets de développement. Nations Unies (2014, pp. 4-5). Les TIC devraient être utilisées de façons accrues afin d'en tirer un maximum de profit lors des projets du changement organisationnel.

En plus de l'importance des TIC, il est primordial de souligner l'utilité des technologies des transports et logistiques pour les organisations en processus du changement. En

effet, face aux bris des frontières engendrés par l'accélération des flux de passagers et de marchandises, les stratégies des organisations devraient être constamment modifiées, ce qu'implique une adaptation continue pour faire face efficacement aux effets néfastes de la mondialisation d'un côté, et d'en tirer profit de cette dernière en subvenant de manière rapide aux besoins vitaux de leurs membres ainsi qu'en dotant leurs structures organisationnelles de tous les moyens de mobilités et d'approvisionnements adéquats pour mener à terme et avec succès, les changements organisationnels entrepris.

Etant dit et dans une perspective d'optimisation, l'utilisation des TIC ainsi que des technologies des transports et logistiques devraient être accompagnées d'une technologie transactionnelle efficace permettant la circulation des actifs financiers de façons sécuritaires et rapides. Cela passe par une adaptation et réadaptation continue des institutions bancaires (comme étant systèmes) aux défis du moment en se dotant de programmes, de structures informatiques et de moyens modernes de transfert de fonds entre organisations ; assurant ainsi une fluidité transactionnelle.

En compliments aux trois technologies principalement citées, d'autres d'ordres infrastructurelles et de productions diverses devraient être considérées de fait qu'elles assurent le bien être des membres constitutifs des organisations ; fait à des retombées directes sur l'acceptation du changement à entreprendre.

Comme conclusion à ce point, il est important de souligner que le choix des technologies à adopter est un fait propre à l'organisation et ce, selon sa nature et sa grandeur. D'un autre, l'utilisation de ces technologies innovantes choisies constitue un impératif lorsqu'il est question du changement organisationnel. En effet et étant interdépendantes (les technologies), l'utilisation de ces dernières nécessitent une vision globale visant l'optimisation maximale des ressources tout en ayant pour objectif le fait d'en tirer un maximum de profit de l'avantage temps qu'elles en procurent aux organisations.

En conclusion à ce qui précède, l'idée de succès peut être résumée sous la figure 12 « Configuration de succès selon les FCS et leurs actions dérivées ».

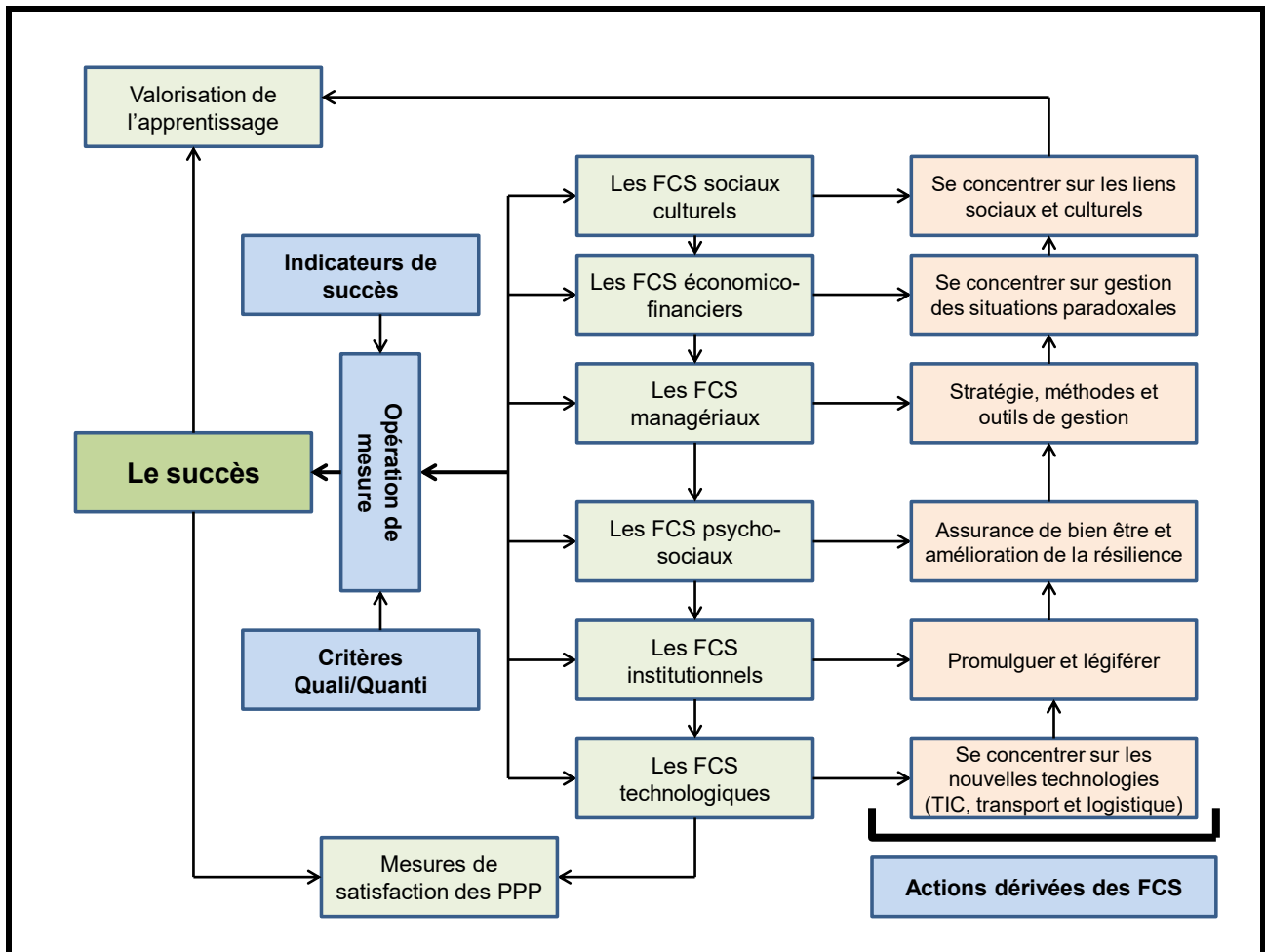


Figure 12 Configuration de succès selon les FCS et leurs actions dérivées

2.1.3 La gestion des parties prenantes en gestion de projet (Z1)

Il a été précédemment conclu au niveau de la problématique générale que la gestion des parties prenantes va en parallèle à celle du changement organisationnel. Etroitement liés, une relation cause-à-effet s'en dégage où l'organisation par sa composition multifactorielle (facteur social, économique, politique, religieux et divers) est motrice. En effet, l'organisation comme déjà définie, n'est qu'un groupe social formé d'individus en interactions, à but collectif dont les préférences, les informations, les intérêts et les connaissances peuvent **diverger**. A partir de là, il est à conclure que les PPP font partie intégrale de la structure organisationnelle de l'organisation. Plus au moins identifiables (connaissables), le défi majeur est de gérer les **divergences** en question afin d'assurer une certaine cohérence collective permettant ainsi un **alignement** qui selon Kefi (2011, p.189) continue à préoccuper au premier plan les praticiens. Chan et Reich (2007, p.30) pensent que l'alignement doit être présent à tous les niveaux de l'organisation, y compris le niveau organisationnel, le niveau système et le niveau individuel/cognitif. Il s'agit de la composante de l'organisation, de la distribution des rôles (responsabilités) et enfin de la dimension cognitive (apport en connaissances et acquis d'expérience) de chacun des

individus qui la composent. En effet, dans un souci d'alignement (vis-à-vis des objectifs visés), il est à conclure que la gestion des parties prenantes se constitue en entre deux, à mi-chemin entre la structure organisationnelle de l'organisation et le changement organisationnel. De ce, l'aboutissement de ce dernier est désormais liée au niveau d'acceptabilité sociale atteint à la suite de négociations entre acteurs représentant des intérêts et des besoins différents, souvent contradictoires. Labelle et Leyrie (2013, p.33).

Jusqu'à maintenant et comme a été avancée au niveau de la problématique générale, la théorie des parties prenantes est abordée sous une approche historique, de façon à mettre l'accent sur ses origines, ses débouchées d'un côté et sous une autre purement descriptive de l'autre, du fait que ces dernières ont fait objet de plusieurs classifications par les auteurs. Ainsi des travaux de Freeman (1984) se dégagent une définition et une vision globale du concept. Des travaux de Clarkson, Savage et al. (1991) se distinguent deux types de parties prenantes (primaires et secondaires). De ceux de Martinet (1984) en résulte trois types (intrinsèques, extrinsèques, ubiquistes) et enfin des travaux du trio Mitchell, Agle et Wood (1997) en résulte une classification par attributs en se basant sur trois critères à savoir, le pouvoir, la légitimité et l'urgence.

De ce qui précède il est à conclure **que le concept des parties prenantes est bien défini par les auteurs et que l'enjeu désormais ne tourne pas autour de leurs classifications ou de leurs natures sinon concerne plus l'approche méthode de ces dernières à savoir, comment les identifier pour que par la suite les gérer.** En effet, vue la muabilité des environnements, beaucoup d'éléments restent à explorer et au passage, plusieurs questions peuvent être encore posées, à l'instar de celle en rapport avec l'approche théorique des parties prenantes pour le domaine de gestion de projet, de celle en rapport avec le positionnement des théoriciens par rapport à la question des temps modernes et enfin à celle en rapport avec l'apport de la théorie établie aux processus pratiques du changement organisationnel dans des contextes organisationnels qualifiés de plus en plus de complexes et de dynamiques.

2.1.3.1 La gestion des parties prenantes entre théorie et pratique

La théorie des PPP est positionnée au centre des discours de gestion stratégique. Eskerod, Huemann et Ringhofer (2021, p.42). Elle joue un rôle essentiel dans la performance des projets complexes en tant que facteur clé de succès. Beringer et al. (2012). Pour ce, (Eskerod et Huemann, 2013 ; Huemann, Eskerod et Ringhofer, 2016) pensent qu'une réflexion révisée sur la gestion des PPP est nécessaire en raison de nombreuses demandes différentes sur le projet. Mullenbach (2007, p.115) voit que de nos temps, l'approche suivie par les théoriciens se présente comme une tentative de fonder une nouvelle théorie de l'organisation intégrant son environnement (avec lequel elle entretient des relations et agit). Elle vise à démontrer que les dirigeants ont un rôle, des

obligations et des responsabilités allant au-delà de la simple prise en compte des actionnaires, ce qui pousse les organisations de projets à inclure dans leurs gouvernances, **les droits et les intérêts** des parties prenantes non actionnaires. Dans la même approche, Beringer et al. (2012) soulignent qu'elle (la gestion des PPP) devrait tenir compte désormais de l'influence de toutes les parties prenantes les unes sur les autres, dans des interactions complexes de parties prenantes multiples et potentiellement interdépendantes. Les gestionnaires ainsi que les chercheurs devraient élargir leur point de vue [...] sur les groupes liés aux organisations, [...] et plutôt que de se concentrer étroitement sur les propriétaires, les fournisseurs, les employés et les clients, l'accent devrait être élargi de façon à inclure des groupes, y compris les autorités, les syndicats, les défenseurs des consommateurs, les concurrents, les environnementalistes, les groupes d'intérêts spéciaux et les médias. Eskerod, Huemann et Ringhofer (2021, p.42).

A partir de là, le concept de l'inclusion des parties prenantes semble être très pertinent et cela est notamment dû au fait que de nombreux projets se caractérisent par de nombreuses PPP, chacune avec des exigences, des souhaits, des préoccupations et des attentes spécifiques pour le contenu, les résultats et le processus de projet. (Eskerod et Jepsen, 2013 ; Yang, Wang et Jin, 2014). L'inclusion ici s'agit de la mesure dans laquelle toutes les parties prenantes sont considérées par l'organisation focale (qu'elle s'agisse d'une organisation permanente ou temporaire). Cité par Eskerod, Huemann et Ringhofer (2021, p.43), elle signifie aussi que toutes les PPP sont considérées par l'organisation et ce, indépendamment de leur pouvoir. (Mitchell et al, 1997).

En plus de souligner le besoin d'inclusion dans la définition des parties prenantes, la théorie générale des parties prenantes propose deux approches distinctes à savoir ; une approche de « **gestion des parties prenantes** » et une approche de « **gestion pour les parties prenantes** » (Freeman et al, 2007, 2010). La première s'appuie sur la vision de la dépendance aux ressources de Pfeffer et Salancik (1978) où les parties prenantes sont vues comme des fournisseurs de ressources avec un libre arbitre (Barnard, 1938/1974) ; en d'autres termes, chaque partie prenante peut décider de fournir ou non des ressources à l'organisation. En revanche la deuxième (l'approche de gestion pour les parties prenantes) (Freeman et al, 2007, 2010) souligne que toutes les parties prenantes ont le droit et la légitimité de recevoir l'attention de la direction (Julian, Ofori-Dankwa et Justis, 2008) et qu'elles sont précieuses dans leurs propres droits et non comme des moyens pour les objectifs spécifiques de l'organisation. Les deux approches proposées sont d'un grand apport car comme ses dernières aident à satisfaire les besoins des PPP et de l'organisation, elles contribuent aussi à l'évaluation des PPP à savoir, leurs importances en apports et/ou en préjudices. Dans cette idée et pour une meilleure maîtrise du concept de l'inclusion, Freeman (1984) ; Savage et al. (1991) suggèrent que l'organisation devrait

évaluer les parties prenantes sur leur potentiel d'aide et leur potentiel de préjudice. Les parties prenantes ayant un potentiel de préjudice et/ou d'aide élevé devraient recevoir plus d'attention que les autres parties prenantes.

De ce qui précède, il est à constater que la dernière question que chaque responsable ou gestionnaire devrait se poser est en relation avec l'engagement des PPP. Dans cette idée, Greenwood (2007) pensent qu'engager des PPP signifie entreprendre des pratiques qui les impliquent de manière positive dans les activités organisationnelles. En continuité, Eskerod et Huemann (2014) affirment qu'impliquer les parties prenantes à un niveau étendu est nécessaire dans une approche de gestion pour les parties prenantes, sinon il n'est pas possible de vraiment connaître leurs exigences, besoins, souhaits et préoccupations. Cités par Huemann, Eskerod et Ringhofer (2021, p.45).

En continuité et dans un souci pratique pour une meilleure gestion des parties prenantes dans des projets complexes, Nguyen, Mohamed et Panuwatwanich (2018, P.75) abordent la question et estiment que cela ne sera fiable et efficace que si les gestionnaires prennent en considération la multiplicité des PPP aux projets et du coup, gérer efficacement les interrelations entre ces dernières. Dans ce cadre, ils citent Beringer et al (2012) qui pensent que la gestion des parties prenantes dans des projets complexes ne se concentre pas uniquement sur des PPP uniques, mais tient compte de l'influence de toutes les PPP les unes sur les autres dans des interactions complexes de PPP multiples et potentiellement interdépendantes.

Dans cette perspective, le trio Nguyen, Mohamed et Panuwatwanich (2018, pp.79-80-81) proposent une approche de gestion des PPP qui s'établit essentiellement en premier lieu sur **(1) l'analyse des parties prenantes** qu'ils définissent comme une technique de collecte et d'analyse systématiques d'informations à la fois quantitatives et qualitatives pour déterminer qui doit être pris en compte pendant le cycle de vie du projet. (PMI, 2008). En second lieu, ils estiment important la mise en place de **(2) stratégies d'influence des parties prenantes** et rejoignent (Aaltonen et al., 2008 ; Aaltonen et al., 2015 ; Frooman, 1999 ; Hendry, 2005) qui les considèrent comme des stratégies pour les parties prenantes pouvant être appliquées pour augmenter la probabilité que leurs exigences soient prises en compte dans le processus décisionnel de la gestion de projet. En troisième lieu, ils insistent sur l'importance des **(3) stratégies de gestion des parties prenantes** qui devraient être entreprises par les équipes de gestion des projets. Elles peuvent être considérées comme des activités susceptibles de modifier le niveau d'importance des parties prenantes ou leur position vis-à-vis des projets (Aaltonen et al, 2015). En effet, comme le pensent Olander et Landin (2005), les gestionnaires doivent différencier leurs stratégies en fonction des positions des parties prenantes. En quatrième lieu, ils recommandent aux gestionnaires de donner une importance particulière à la question **(4)**

de l'engagement des parties prenantes, possible par le billet de la communication, l'implication et l'amélioration des relations avec les parties prenantes (Chinyio et Akintoye, 2008 ; Greenwood, 2007), afin de garantir la participation des parties prenantes au processus décisionnel tout au long du cycle de vie du projet. Cascetta et al. (2015).

De ce qui précède il est à conclure que par le concept de l'inclusion des PPP et l'interaction entre les acteurs (intrinsèques et extrinsèques) aux organisations, la théorie de gestion des parties prenantes telle que conçue et vue actuellement vise une meilleure gouvernance des projets. Cette dernière concerne l'alignement des objectifs du projet avec la stratégie organisationnelle et par conséquent, elle vise d'un côté à créer des avantages pour différentes parties prenantes à différents niveaux organisationnels. Derakhshan, Turner et Mancini (2018, p.98). D'un autre côté et selon les travaux de Donaldson et Preston (1995). Elle a pour objectif de les influencer positivement pour obtenir des ressources, de les réunir autour des objectifs spécifiques de l'organisation afin de les atteindre. En contre partie, l'application de l'inclusion des parties prenantes dans les processus de projets augmente le risque d'induire à la déception de ces dernières en raison de l'escalade des attentes et de l'impossibilité d'embrasser des exigences et des souhaits contradictoires. Eskerod, Huemann et Ringhofer (2021, p.50). Étant dit, la déception souvent engendrée des PPP serait peut être à l'origine de la résistance lorsqu'il s'agit de changement organisationnel.

Il est à constater aussi que malgré l'apport important de la littérature et tous les travaux théoriques réalisés, la gestion des PPP reste une situation problématique lorsqu'il s'agit de cas pratiques au niveau des projets. En d'autres termes, un **flou de méthodes** à entreprendre subsiste. Ainsi selon Derakhshan, Turner et Mancini (2018, p.107), la théorie des parties prenantes apporte une doctrine générale pour gérer les PPP mais elle ne fournit pas beaucoup de détails sur les approches managériales à entreprendre lorsqu'il s'agit de pratiques de gestions. En effet, la littérature sur la gestion de projet manque d'un cadre qui définit les rôles, les relations et les positions des parties prenantes internes et externes dans la gouvernance de projet. Derakhshan, Turner et Mancini (2018, p.98). Cela a engendré des problèmes importants rencontrés par les praticiens contemporains dans la gestion des parties prenantes dans les Projets complexes. Nguyen, Mohamed et Panuwatwanich (2018, p.84).

L'approche de gestion des parties prenantes a été critiquée pour être manipulatrice et sans aucune approche éthique envers les parties prenantes non considérées comme significatives pour l'organisation. (Donaldson et Preston, 1995 ; Freeman et al, 2007). Cela est du en partie au fait que la théorie telle que considérée jusqu'à maintenant va uniquement dans le sens de création de valeur pour l'organisation (monétaires des relations) et les aspects sociétaux fréquents des PPP (aspects culturels, sociaux et

psychologiques) ne sont pas abordés dans la littérature. Nguyen, Mohamed et Panuwatwanich (2018, p.102). Cette situation de la littérature est problématique lorsqu'il s'agit du changement organisationnel du fait que ce dernier dépend plus du facteur humain pour assurer une atteinte de visée et assurance de succès.

Suite à ce qu'a été développé aux niveaux des sections précédentes, l'objectif ici est d'aller en profondeur dans la question de gestion des parties prenantes tout en prenant pour base les facteurs clés sus-arrêtés à savoir, identification, inclusion, implication, engagement et enfin satisfaction des PPP. Reflétant ensemble le concept de gestion des PPP et pour les PPP, l'approche à suivre maintenant est de se focaliser sur la littérature pertinente dans le domaine afin de les définir et au passage, d'en tirer des conclusions pour le développement de sujet de recherche convoité en étude. Il s'agit définitivement de mettre en lumière les probables interactions et relations logico-causales de la gestion des PPP avec les autres facteurs (X, Y, Z2) ainsi que l'apport de ce facteur (Z1) pour le succès du changement organisationnel. Partant de ce, les facteurs clés en question vont être énumérés et développés avec perspectives de porter des réponses en adéquation aux perspectives.

2.1.3.2 L'identification des parties prenantes

Il s'agit de la première étape de gestion des parties prenantes suite à la mise en place de la vision génératrice du changement organisationnelle. Suite à ce qu'a été vu et tant-dis que l'identification des PPP (primaires/secondaires, internes/externes/ubiquistes) est quasiment systémique pour une organisation, l'identification de ces dernières par attributs (**pouvoir, urgence, légitimité**) ainsi que leur acte de gestion restent choses non aisées, d'où l'importance de les définir. En effet, savoir laquelle des PPP à inclure et à impliquer est fait déterminant et de cela en découle des priorisations de certaines sur d'autres et de coup, un classement par ordre d'intérêt et d'importance pour l'organisation et ses agents du changement.

Pour ce faire, le trio Mitchell, Agle, et Wood (1997, pp. 869) a procédé à la définition des attributs en questions. Suite à des recherches ils rejoignent Dahl (1957), Pfeffer (1981) et Weber (1947) qui estiment que le « pouvoir s'agit d'une relation entre les acteurs sociaux dans laquelle un acteur social **A** peut amener un autre acteur social **B** à faire quelque chose que B n'aurait pas fait autrement ». En continuité et pour ce qu'est de l'urgence, ils s'appuient sur le Merriam-Webster Dictionary qui la définit comme « Le degré auquel les parties prenantes réclament une attention immédiate ». Enfin et pour ce qu'est de la légitimité, le trio rejoint Suchman (1995) et Weber (1947) qui la définissent comme une « perception ou hypothèse généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, appropriées au sein d'un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construites ».

A partir de là et en se basant sur le diagramme de Ven mis en place par Donaldson et Peterson (1997) « typologie des parties prenantes par attributs » d'un côté, sur les travaux de trio Mitchell, Agle, et Wood (1997, pp. 873-878) d'un autre, il s'avère que les parties prenantes par attributs sont subdivisées en trois catégories à savoir; latentes, attendues (en attentes) et définitives (puissantes).

Les parties prenantes latentes

Les PPP latentes sont celles qui possèdent uniquement un seul attribut à savoir ; l'urgence, la légitimité ou le pouvoir. Etant faibles « par le manque de temps, de l'énergie insuffisante et de ressources limitées », ces dernières peuvent être mises à l'écart par les gestionnaires de fait qu'elles ne possèdent qu'un des attributs d'identification. En contre partie aux gestionnaires, les mêmes PPP n'ont aucune obligation envers les mêmes lorsqu'il est question d'accorder attention et/ou reconnaissance à l'organisation.

Les PPP latentes peuvent être qualifiées de (1) dormantes de fait qu'elles possèdent le pouvoir d'imposer leur volonté à une organisation, mais le fait de ne pas avoir de relation légitime ou de réclamation urgente, leur pouvoir reste inutilisé. Le trio Mitchell, Agle, et Wood (1997, p.875) estime que ces PPP « ont peu ou pas d'interaction avec l'organisation. Cependant, en raison de leur potentiel à acquérir un deuxième attribut, la direction doit rester consciente de ces parties prenantes, car la nature dynamique de la relation partie prenante et gestionnaire suggère que les parties prenantes dormantes deviendront plus importantes pour les gestionnaires s'elles acquièrent soit l'urgence, soit la légitimité ».

Elles peuvent être qualifiées de (2) discrétionnaires de fait qu'elles possèdent l'attribut de légitimité, mais elles n'ont aucun pouvoir d'influencer l'organisation et aucune revendication urgente. Le trio Mitchell, Agle, et Wood (1997, p.875) avance que « le point clé de ces dernières est qu'en l'absence de pouvoir et de revendications urgentes, il n'y a absolument aucune pression sur les managers pour qu'ils s'engagent dans une relation active avec une telle partie prenante, bien que les managers puissent choisir de le faire ».

Finalement, les PPP latentes peuvent être qualifiées (3) d'urgentes de fait qu'elles possèdent l'attribut de l'urgence mais sans les deux autres, les PPP en question sont souvent qualifiées d'exigeantes, d'ennuyeuses et de gênantes de fait qu'elles ont des revendications urgentes sans avoir le pouvoir ni la légitimité nécessaires pour les faire passer. Le trio Mitchell, Agle, et Wood (1997, p.875) estime que « lorsque ces dernières ne peuvent ou ne veulent pas acquérir le pouvoir ou la légitimité nécessaire pour faire passer leur revendication à un statut plus important, le « bruit » de l'urgence est insuffisant pour projeter une revendication de partie prenante ».

Les parties prenantes en attentes

Les PPP en attentes sont celles qui possèdent deux attributs à savoir ; (le pouvoir et la légitimité), (la légitimité et l'urgence) et enfin (le pouvoir et l'urgence). En effet, selon le trio Mitchell, Agle, et Wood (1997, p.876), « les parties prenantes à deux attributs sont considérées comme attendant quelque chose, car la combinaison de deux attributs conduit la partie prenante à adopter une position active par rapport à une position passive, [...]. Ainsi, le niveau d'engagement entre les gestionnaires et ces parties prenantes attendues est susceptible d'être plus élevé ». En continuité et selon les deux attributs caractérisant les PPP en question, elles peuvent être qualifiées de dominantes, de dépendantes et de dangereuses.

Les parties prenantes (4) dominantes sont celles qui possèdent le pouvoir et la légitimité. Cela leur assure un pouvoir d'influence sur l'organisation de fait que les attributs qu'elles détiennent les aident à former des coalitions dominantes, à formuler des réclamations légitimes avec capacités d'agir ou non sur ces dernières. Selon le trio Mitchell, Agle, et Wood (1997, p.877), « les parties prenantes dominantes sont celles que tant de chercheurs tentent d'établir comme les seules parties prenantes de l'organisation » mais dans leurs classifications, ces derniers (le trio) « attendent et reçoivent une grande partie de l'attention des managers, mais elles ne sont en aucun cas l'ensemble complet des parties prenantes avec lesquelles les managers devraient ou doivent se rapporter ».

Les parties prenantes (5) dépendantes sont celles qui manquent de pouvoir mais possèdent les deux attributs de légitimité et de l'urgence. En effet, l'inégalité et la non réciprocité en pouvoir avec d'autres parties prenantes les rend impuissantes pour ce qu'est de l'accomplissement de leurs volontés au sein de l'organisation. D'autre part et malgré le manque de pouvoir, les PPP dépendantes peuvent être les plus importantes de l'organisation s'elles venaient à rallier les PPP dominantes à leurs revendications par l'intermédiaire de l'exercice de coalitions. Comme appui et suite à l'analyse d'un cas, le trio Mitchell, Agle, et Wood (1997, p.877) constate qu'« une partie prenante dépendante est entrée dans la classe des parties prenantes la plus saillante en faisant adopter ses revendications urgentes par les parties prenantes dominantes ».

Les parties prenantes (6) dangereuses sont celles qui manquent de légitimité mais possèdent les deux attributs de pouvoir et de l'urgence. En effet, le manque de la légitimité rend ce type de parties prenantes contraignantes et éventuellement violentes pour l'organisation de fait que généralement, elles optent pour des modes opératoires basés selon le trio Mitchell, Agle, et Wood (1997, p.878) sur les grèves sauvages, le sabotage des membres de l'organisation et/ou encore, le terrorisme. Dans une perspective de

prévention, les auteurs estiment que le seul moyen existant pour prévenir leurs impacts néfastes et souvent illégaux est de procéder à leur identification de manière précoce pour que par la suite leurs refuser la reconnaissance. Comme appui à ce qui précède, Mitchell, Agle, et Wood (1997, p.878) disent qu'ils sont « encore plus préoccupés par le fait que le fait de ne pas identifier les parties prenantes dangereuses entraînerait des occasions manquées d'atténuer les dangers et des niveaux de préparation inférieurs ». Ils rajoutent en disant qu'ils sont pleinement conscients que le « refus de reconnaître [...] après identification d'un acteur dangereux [...] est un contre-agent efficace dans la bataille pour le maintien de la civilité et de la civilisation ».

Les parties prenantes définitives

Il s'agit des parties prenantes qui possèdent les trois attributs (pouvoir, urgence, légitimité) à la fois ; ce qui leurs donne le caractère prioritaire au sein de l'organisation. Ici et pour appui, Mitchell, Agle, et Wood (1997, p.878) disent que « par définition, une partie prenante faisant preuve à la fois de pouvoir et de légitimité sera déjà membre de la coalition dominante d'une entreprise. Lorsque la réclamation d'une telle partie prenante est urgente, les gestionnaires ont un mandat clair et immédiat pour s'occuper et donner la priorité à la réclamation de cette partie prenante. L'événement le plus courant est probablement le passage d'un acteur dominant dans la catégorie « définitive ».

Suite à ce tour d'horizon, il s'avère que les approches selon lesquelles les parties prenantes sont identifiées comme (primaires, secondaires), (intrinsèque, extrinsèques, ubiquistes) prennent une dimension élémentaire avec qualificatif d'insuffisance lorsqu'il est question du changement organisationnel et que la seule approche fiable dans ce cas est celle développée par le trio, Mitchell, Agle, et Wood (1997) à savoir ; par attributs.

D'autre part, il est à comprendre aussi que l'identification des PPP par attributs telle que abordée, s'inscrit dans un environnement normal de l'organisation où les statuts **quo** sont privilégiés alors que dans le cas des organisations en processus du changement organisationnel, les environnements sont souvent VUCA et donc **soumis aux chaos**. En effet, l'approche adoptée privilégie plus les parties prenantes sur les meneurs (leaders) de l'organisation et cela se lis essentiellement dans les qualificatifs attribués aux PPP une fois identifiées et qui comme illustrés, prennent une dimension formelle et académique. Cela donne à penser qu'il est avant tout question de satisfaire les attentes des PPP par les gestionnaires pour attirer leurs faveurs et non le contraires (les impliquer, avoir leurs engagements et puis les satisfaire).

Dans le cas du changement organisationnel et vu les multiples enjeux et risques, l'approche d'identification des PPP et les qualificatifs associés devraient être mis en place

de façon à ce que cela donne un avantage aux agents du changement. Contrairement à l'approche développée par le trio, Mitchell, Agle, et Wood (1997), l'identification des PPP devrait profiter à l'organisation en premier lieu et aux meneurs avant qu'il ne soit question de satisfaire leurs demandes. Ainsi les PPP définies par le trio comme (1) urgentes deviennent des PPP parasites dans un contexte du changement. Cela est dû aux demandes pressantes multiples formulées sans pour autant avoir la légitimité et la possibilité de donner satisfaction à l'organisation en contre partie. Etant non bénéfiques, l'action à entreprendre ici pour y remédier est de les ignorer. Les PPP définies comme (2) discrétionnaires deviennent des PPP neutres de fait qu'elles n'ont aucun pouvoir d'influence ni d'urgence. L'action à entreprendre ici est de veiller sur leur neutralité. Les PPP définies comme (3) dormantes deviennent des PPP intersectes (bifurques) inférieures (bifurques ou à la croisée des chemins) et cela est dû au fait qu'elles aient le pouvoir d'influence. L'action à entreprendre par les agents ici est d'œuvrer dans le but que ces dernières s'acquièrent l'attribut de la légitimité au lieu de celui de l'urgence. Etant déjà dit, ce dernier les rend dangereuses ou illégales. Les PPP définies comme (4) Dominantes deviennent des PPP intersectes (bifurques) supérieures. Etant influentes et qu'elles soient dotées de pouvoir et de légitimité, l'enjeu pour les agents du changement est de faire en sorte d'éviter tout rapprochement entre celles-ci et les PPP identifiées comme dangereuses. Les PPP définies comme (5) dépendantes deviennent des PPP savantes de fait qu'elles aient des demandes urgentes et de légitimité mais manquent de pouvoir. Ces dernières savent et/ou trouvent souvent comment tirer profit d'autres PPP pour ce qu'est de leurs demandes urgentes et ce, par l'intermédiaire de coalitions et d'alliances. L'action à entreprendre ici par les agents du changement est d'exploiter ce potentiel de savoir pour l'atteinte de certains objectifs. Les PPP définies comme (6) dangereuses deviennent des PPP illégales. En effet, en présence de pouvoir, des demandes urgentes et en absence de légitimité, l'enjeu pour les agents du changement est de pouvoir les identifier, de les garder en vue pour qu'enfin les neutraliser (les mettre hors état de nuire), en les refusant sous qualificatif d'illégalité. Les PPP définies comme (7) définitives deviennent des PPP maitresses. En effet, étant titulaires des trois attributs, ces dernières nécessitent de l'écoute, beaucoup d'attention et d'intérêt par les agents du changement. L'enjeu ici est de trouver un équilibre permanent pour ce qu'est de l'urgence de leurs demandes et l'intérêt de l'organisation. L'approche de gestion des PPP à ce stade de responsabilité à adopter devrait s'appliquer à double niveaux à savoir ; gestion des parties prenantes et pour les parties prenantes.

L'identification des parties prenantes par les trois attributs va permettre enfin la catégorisation et la classification des dernières selon leurs ordres d'importances et d'impacts sur le projet et l'organisation en général. Ainsi et en se basant sur ce qu'a été sus développé, les parties prenantes qualifiées dans le cadre de notre étude de maitresse,

intersectes supérieures et savantes peuvent être considérées comme **primaires**, et celles qualifiées de neutres et d'intersectes inférieures peuvent être considérées comme **secondaires**. Les autres parties prenantes identifiées et qualifiées d'illégales et de parasites peuvent être considérées par l'organisation comme **des PPP tertiaires** comme elles peuvent être considérées comme **non parties prenantes**.

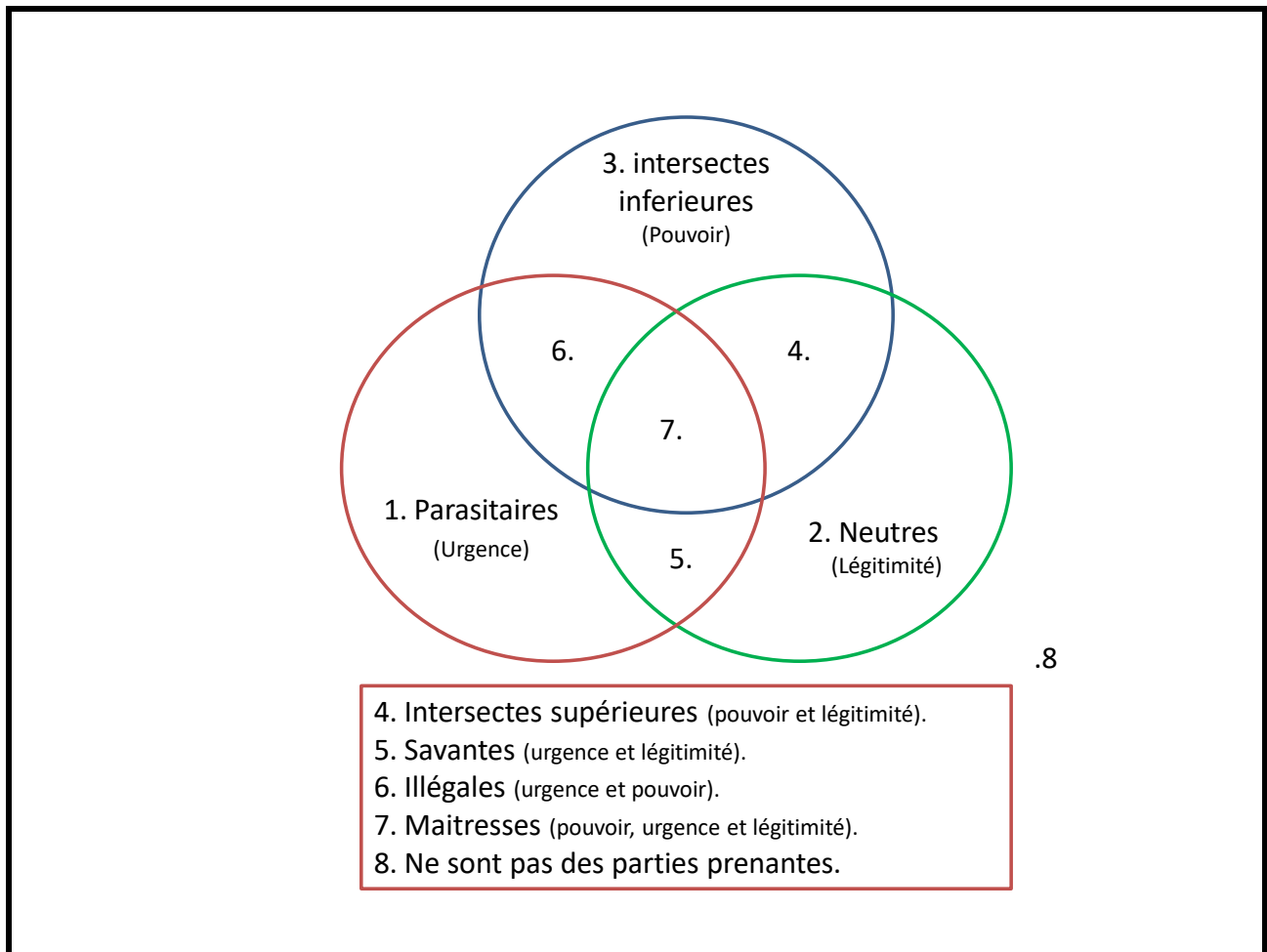


Figure 13 parties prenantes identifiées par attributs requalifiées (passage de statut quo au statut chaos)

En finalité et pour être plus explicite, requalifier les parties prenantes est à caractère adaptatif aux situations après identification est ce dernier est fait propre à chaque organisation. En effet, cela est tributaire de la nature et de la portée de l'attribut (le pouvoir, la légitimité et l'urgence peuvent être de natures diverses) mais aussi, de la nature et de l'enjeu encouru par le projet.

2.1.3.3 L'inclusion des parties prenantes

Inclusion étant influente et cruciale pour l'innovation dans les projets. Godenhjelm et Johanson (2018, p.47). Le concept d'inclusivité [...] des parties prenantes est au cœur

de tout leadership basé sur les valeurs, car écouter et répondre aux préoccupations des parties prenantes, qu'elles soient puissantes ou faibles, reste fondamental pour l'excellence de l'entreprise. Mabusela (2017, p.10), cité de Waritimi (2011, p.167).

Vue son importance et dans le but d'une meilleure compréhension, des définitions s'imposent. Dans cette perspective, les deux dictionnaires Larousse et merriam webster estiment conjointement que le mot inclusif « du verbe inclure » signifie le fait d'intégrer une personne ou un groupe en mettant fin à leur exclusion, en faisant référence à une variété **d'approches d'intégration**. A partir de ce et en se basant sur la définition du verbe (intégrer), l'inclusion des PPP s'agit d'une action qui consiste à faire absorber les masses (individus ou membres) prenant part aux projets. Il est aussi le fait de les associer à d'autres membres ou individus avec visée finale d'avoir un résultat homogène, assurant ainsi le succès. Il est à comprendre aussi que cela sous-entend le fait de faire **participer** tous les membres de l'organisation (de l'entreprise à échelle réduite) ainsi que toutes les parties prenantes identifiées ayant intérêt à l'ensemble de projet. En effet et étant déjà pratique courante au sein des organisations de projets, l'inclusion et/ou la participation des parties prenantes est essentielle pour assurer l'adhésion au projet et sa mise en œuvre. Cette idée peut comprendre différentes activités qui vont de l'ancrage du projet dans son environnement institutionnel à des exercices tels que la visualisation, qui peuvent contribuer au processus décisionnel. (Godenhjelm et Johanson, 2018 ; Aaltonen et al. 2010 ; Ansell, 2012). Cela en effet passe (1) en premier lieu par l'instauration d'un climat de confiance favorable à toutes les PPP, les incitant ainsi à une intégration de la vision de projet d'un côté et à donner de leur mieux pour l'accomplissement de cette dernière. Les agents du changement pour ce faire devraient faire preuve de transparence et de clarté (2) l'option pour la communication permanente et le dialogue comme moyens de résolution de problèmes et de prévention des conflits. (3) L'option pour l'information continue des PPP pour tout ce qu'est attiré à l'évolution et à l'avancement de projet vis-à-vis de son but. Cela peut inclure les modifications à opérer ou la mise en évidence des résultats, qu'ils s'agissent de probables succès ou d'échecs. (4) L'éducation et la mise à niveau des PPP vis-à-vis des perspectives des projets entrepris ou à entreprendre par l'intermédiaire de la formation continue. Cette dernière devrait être considérée comme prioritaire pour ce qu'est de l'acquisition d'apprentissage nouveau ou l'amélioration de ceux déjà existant. (5) L'option pour une politique sous le principe gagnant/gagnant qui d'un côté incite les PPP à donner de leurs mieux tout en leur garantissant un retour, satisfaisant ainsi leurs attentes de projet entrepris. Etant dit, il s'agit ici de mettre l'accent sur tous ce qui attire aux droits et devoirs des individus ainsi que sur le respect des procédures, des conventions collectives et des réglementations en vigueur.

D'autre part, il est important de noter que l'inclusion ou la sélection des participants non appropriés constitue l'une des raisons les plus fréquentes de l'échec d'un programme ou

d'un projet, c'est pourquoi tout doit être fait pour encourager une participation élargie et active au cours des processus de planification, de suivi et d'évaluation. Ki-moon (2018, p.25). Ainsi les parties prenantes à inclure devraient être choisies suite à un processus d'identification approprié et avec perspectives de prendre part positivement et de façon active au projet pour assurer son succès. A partir de là et en faisant parallèle avec le processus d'identification des parties prenantes par attributs (pouvoir, légitimité et urgence), il est peut être judicieux de conclure que les PPP classées comme parasites et illégales sont à écarter de toute action d'inclusion ou de participation et que les PPP à privilégier lorsqu'il est question du changement organisationnel sont celles classées en premier lieu comme maitresses, intersectes supérieures et savantes. Nécessitant plus d'investissement par les agents du changement, les PPP classées neutres et intersectes inférieures (PPP indécises) sont à inclure en second lieu après l'acquisition de leurs faveurs en faveur de projet convoité et donc de l'organisation.

En continuité à l'idée de l'inclusion des PPP et suite à des recherches, il s'avère pertinent de souligner le fait que le concept en question procure aux organisations plusieurs avantages d'où l'importance de l'adopter quand il est question du changement organisationnel. En effet, faire participer les membres de l'organisation induit généralement à (1) une prise de décision plus éclairée et transparente issue généralement d'un processus approfondi de concertation et d'échange entre les participants au projet. (2) Des avantages de gestion par la contribution de chacun des participants aux déclenchement d'initiatives pour la mise en œuvre de mesures d'ordre organisationnel, économique et réglementaire pour l'accompagnement des projets et de ses membres. (3) La prévention des conflits par le développement d'un consensus et le partage d'informations. Cela se concrétise aussi par l'apport et la mise en application des solutions pour pallier aux risques divers, aux obstacles et enfin aux conflits potentiels qui peuvent nuire aux projets conduisant ainsi à leurs échecs. (4) Des avantages sociaux, car elle tend à promouvoir l'équité entre les utilisateurs. (5) Des avantages économiques, car elle tend à optimiser les ressources ainsi qu'à obtenir et à mettre en place des les ressources financières et économiques nécessaires au projet (6) Des avantages techniques en prévoyant les outils et moyens techniques à utiliser dans le cadre de projet d'un côté et au développement de ceux existants pour qu'ils soient à la hauteur des attentes et des défis techniques de projet. (7) Des avantages contextuels et environnementaux, car les préoccupations spécifiques liées aux contextes dans lesquels sévit l'organisation sont abordées et intégrées dans le processus de gestion. Inspiré des travaux de Vaessen et Brentführer (2015, p.05).

En conclusion à ce qui précède, il est à comprendre que l'inclusion des PPP n'est possible que si la vision de l'organisation est fondée sur une approche positive du changement. D'un autre et vu les multiples avantages qu'en découlent de l'inclusion (voir

le tableau ci-dessous), cette dernière ne peut être considérée que comme l'outil par lequel les FCS sont interprétés et exploités pour mettre en place une liste d'objectifs à atteindre par le projet du changement à entreprendre.

Il est à conclure aussi l'importance de **la promesse** dans ce cas de figure comme outil incitatif à l'inclusion. En effet, le critère d'identification des PPP suivi dans l'approche (par attributs) de gestion des PPP fait que la promesse d'acquiescer l'un des deux attributs (le pouvoir, la légitimité) ou de satisfaire leurs demandes urgentes, permet l'implication des PPP au projet du changement organisationnel par le billet de l'inclusion et qui à son tour (l'implication) contribue à l'engagement des PPP. En finalité, le concept de l'inclusion des PPP peut être résumé comme suit sous forme de tableau 6.

Tableau 6 Approche d'inclusion des parties prenantes aux projets

Inclusion (fait de faire participer) des PPP			
Choix et classification des PPP à inclure (Sélection par attributs)	Intégration des PPP (Mode opératoire)	Avantages de l'inclusion des PPP	Phases de projet concernées par l'inclusion des PPP
1. PPP primaires : - PPP maitresses. - PPP intersectes supérieures. - PPP savantes. 2. PPP secondaires : - PPP neutres - PPP intersectes inférieures	1. L'instauration d'un climat de confiance. 2. La communication permanente et le dialogue. 3. L'information continue. 4. L'éducation continue par la formation. 5. Opter pour une politique gagnant/gagnant. 6. La promesse	1. Des avantages sur le processus de prise de décision. 2. Des avantages de gestion. 3. Des avantages sociaux. 4. Des avantages économiques. 5. Des avantages techniques. 6. Des avantages contextuels et environnementaux.	1. Initiation de projet. 2. modifications 3. des structures organisationnelles ou de projet planifié. 4. Clôture de projet.

2.1.3.4 L'implication et l'engagement des parties prenantes

De ce qui précède, il a été conclu que l'inclusion des parties prenantes a pour but l'assurance de l'implication et de l'engagement des PPP au passage à la phase opérationnel du changement organisationnel. A partir de ce et dans le but de situer le concept de l'implication des PPP aux projets, des définitions s'imposent. En se basant sur le dictionnaire Larousse pour le verbe « impliquer », il s'avère que l'implication d'une partie prenante peut être définie comme le fait de lui attribuer une part de responsabilité tout en lui promettant d'avoir quelque chose pour conséquence nécessaire. Il s'agit aussi selon le

même dictionnaire de l'inciter à donner le meilleur d'elle-même en s'impliquant positivement et activement dans les tâches à réaliser pour le projet dont il est question.

Dans cet intérêt, peu de travaux ont été élaborés néanmoins, tous s'accordent sur l'importance de l'implication des parties prenantes pour ce qu'est du domaine de la gestion des PPP en gestion de projet. En effet et comme le pensent Reymond et Bassan (2018, p.367), cette dernière est essentielle pour la réussite de la mise en œuvre d'un projet. Elle est un élément nécessaire pour la gestion de projet et la gouvernance des risques, en particulier lorsqu'il existe une incertitude ou une ambiguïté concernant un risque. EPFL IRGC (2020, p.2). En continuité, Reymond et Bassan (2018, p.367) la décrivent comme étant l'activité qui consiste principalement à définir le niveau de participation des personnes dans le processus et à savoir comment répondre au mieux à leurs besoins. Elle représente aussi un processus systématique et stratégique d'identification et d'intégration des individus, de groupes et d'organismes dans les phases de planification, de développement et d'exécution d'un projet. CIP kit de ressources (2020, p.5).

Comme d'autres chercheurs, Reymond et Bassan (2018, p.367) estiment que le fait d'impliquer un large éventail de parties prenantes intéressées maximise les chances d'avoir un projet bien conçu, ainsi que l'engagement des parties pour atteindre les objectifs fixés. Cependant et en parallèle à son importance avérée, beaucoup d'obstacles et de difficultés l'accompagnent. Dans ce cadre et suite à une étude menée par Shang (2018, p.11), il s'avère que l'implication des parties prenantes est liée principalement à plusieurs défis parmi lesquels on peut citer ; (1) l'obtention du soutien, (2) l'établissement des liens de confiance entre PPP et gestionnaires, (3) l'explication des visions, des concepts, des résultats...etc., (4) le surmonte des questions de politiques et de procédures, (5) l'obtention des parties prenantes pertinentes et des ressources humaines adéquates et enfin (6) l'obtention des ressources financières nécessaires. Suite à ce qu'a été dessus énuméré, il est évident de penser que « le processus commence par un événement qui marque le début de projet et donc du processus d'implication ». El Abboubi et Cornet (2010, p.279). Effectivement, l'existence d'un projet représente la première condition pour entamer le processus en question et qu'aboutir à l'implication des PPP, passe en premier lieu par la mise en place de méthodes ingénieuses, de mécanismes et d'outils dans l'objectif premier et de pallier à la complexité de la tâche ainsi que de surmonter tous les défis auxquels cette dernière est confrontée.

Pour ce faire et en prenant pour appui les travaux de (Koanda, 2006), Reymond et Bassan (2018, pp.367-370) pensent comme lui que certains aspects importants devraient être pris en compte dans le développement de la stratégie de l'implication des PPP. Parmi ces derniers on peut citer les plus pertinents à savoir : (1) la perception de l'implication par les PPP qui selon eux, indiquent comment ces dernières se sentent vis-à-

vis leurs rôles, (2) la volonté à contribuer au projet (si elles adhèrent à la vision de projet ou non) et enfin (3) les bénéfices escomptés de projet (ce que leur implication leur portera une fois le projet achevé avec succès). Selon la nature de projet à mener, d'autres aspects peuvent être jugés importants par les gestionnaires, ce qu'implique la nature non limitative de liste dessus énumérée.

En continuité et selon le CIP kit de ressources (2020, pp.8-13), l'implication efficace des parties prenantes suit un cadre systématique en quatre étapes à savoir : (1) L'étape de l'étude de la portée pour déterminer la portée de l'implication. Cela contribue à l'arrêt des objectifs visés par l'implication, ce qui permettra de concentrer les futures actions de gestion et de planification des parties prenantes. (2) L'étape de la schématisation pour orienter le choix sur les parties prenantes à impliquer qui passe par l'identification, l'analyse de leurs niveaux d'intérêt et leur capacité à influencer sur les résultats de processus. (3) L'étape de la planification qui consiste en la création d'un plan détaillé d'implication des parties prenantes. Le plan élaboré en cette étape devrait prendre en considération et mettre en valeurs les quatre éléments suivant : (i1) les résultats souhaités (les objectifs à atteindre), (i2) les ressources (humaines, financières, matérielles ou immatérielles) et responsabilités des PPP à impliquer, (i3) le Calendrier qui détermine l'échéancier global de projet et les échéanciers à l'échelle des tâches, (i4) La logistique qui est généralement véhiculée par ce qu'on appelle communément dans le domaine de gestion de projet « chaîne logistique », et enfin (4) l'étape de la gestion qui consiste en la gestion du processus d'implication. Cela passe par un processus de communication et de travail avec les parties prenantes dans le but de répondre à leurs besoins et attentes, faire face aux problèmes qui se présentent et favoriser une implication appropriée.

En continuité à ce qu'a été suscité, le trio Nguyen, Panuwatwanich et Mohamed (2018, p.81) ont mis en évidence certaines approches d'implication des parties prenantes par des chercheurs leaders dans le domaine de gestion de projet. Parmi ses dernières, on peut citer, l'approche de Henriksen et Barlebo (2008) qu'est composée de sept étapes à savoir: (1) la définition de contexte ; (2) l'identification des facteurs, des actions et des indicateurs ; (p3.3) la construction des réseaux pilotes ; (4) la collecte des données ; (p3.5) définition des états ; (6) la construction des tables de probabilités conditionnelles et enfin (7) le recueil des commentaires des parties prenantes. Une deuxième approche a été mise en œuvre par Luyet et al. (2012) qu'est composée de six étapes à savoir : (1) l'identification des parties prenantes, (2) la caractérisation des parties prenantes, (3) la détermination de degré d'implication, (4) la sélection des techniques participatives, (5) la mise en œuvre de techniques participatives et (6) l'évaluation.

Outre l'implication des parties prenantes qui se positionne en relais entre l'inclusion des PPP et le succès, l'engagement des PPP est l'impératif qui vient souvent en dernier lieu à

sceller l'ensemble de processus de gestion des parties prenantes, faisant ainsi que les efforts auparavant concédés, se conjuguent pour assurer le succès de projet. De nos jours et vu les multiples défis auxquels sont confrontés les organisations, l'engagement des PPP est largement utilisé mais souvent peu clair dans la recherche sur les entreprises et la société.

En effet, Malgré l'intérêt croissant que suscite la notion en question depuis le début des années 2000s, Kujala, Sachs, Leinonen, Heikkinen et Laude (2022, p.39), la littérature s'avère en manque d'une compréhension unifiée des éléments essentiels de l'engagement des PPP, et l'utilisation fragmentée du concept remet en question son développement et sa légitimité. Kujala, Sachs, Leinonen, Heikkinen et Laude (2022, p.1). Comme pour l'implication des PPP et face au manque des études en rapport avec le sujet, des définitions pour cerner la notion en question s'imposent. Ainsi selon la définition de dictionnaire Larousse pour le verbe « engager », l'engagement d'une partie prenante peut être défini comme l'acte par lequel on s'engage à accomplir quelque chose, promesse, convention ou contrat par lesquels on se lie. Suite à ce, il est à comprendre qu'il s'agit de mettre tout effort et tout moyen nécessaire pour l'exécution des tâches de projet pour assurer son succès. Il est un processus itératif consistant à solliciter les connaissances, l'expérience, le jugement et les valeurs d'individus sélectionnés pour représenter les intérêts d'un problème, afin de créer une compréhension commune et de prendre des décisions pertinentes, transparentes et efficaces. Heiden et Saia (2021, p.1). Il est aussi important de souligner comme l'ont fait (Chinyio et Akintoye, 2008 ; Greenwood, 2007) que l'engagement des PPP comprend la communication, l'implication et l'amélioration des relations avec les parties prenantes.

De l'engagement des PPP en découlent plusieurs avantages et c'est dans cette perspective que Heiden et Saia (2021, p.2) ventent le concept et mettent en lumière une liste d'avantages qui devrait inciter les meneurs de projets à adopter des politiques d'engagements. Ce dernier d'après eux est souvent à l'origine de (1) l'établissement de priorités, (2) de la formulation des besoins, (3) de la conception ou la mise en œuvre de projet, (4) de financement de programmes, (5) de l'évaluation des demandes et enfin (p4.6) de la communication des résultats et leur mise en pratique. En addition aux deux auteurs suscités, le GIIRS (2012, p.3) fait à son tour l'éloge de l'engagement des PPP et mis en place une liste d'avantages qui inclus en (1) le fait de bâtir la confiance par des efforts sincères d'engagement, (2) le fait de conduire à un environnement opérationnel plus stable tout en révélant des informations critiques. (3) Le fait d'améliorer la visibilité de l'organisation et sa réputation, (4) le fait d'identifier les domaines dans l'organisation qui peuvent devenir plus efficaces, (5) le fait d'aider l'organisation à identifier de nouvelles opportunités, (6) le fait de faciliter la mise en commun des ressources pour l'atteinte

d'objectifs communs et enfin (7) le fait de contribuer à une plus grande transparence et à un engagement accru des parties prenantes qui peuvent attirer des capitaux.

En conclusion à ce qui précède, il est pertinent de souligner que pour qu'un engagement de PPP soit réussi, certains principes sont à adopter à l'instar de (1) s'engager avec les parties prenantes tôt et souvent, (2) de faciliter la compréhension des parties prenantes, (3) d'adopter une approche à long terme de l'engagement, (4) de rester transparent et sincère et enfin (p.6.5) de définir mutuellement les attentes avec les PPP. GIIRS (2012, p.7).

Dans leurs processus de gestion de projets, les gestionnaires devraient fonder leurs approches et stratégies de gestion des parties prenantes sur les orientations stratégiques, sur les actions et les réactions des PPP elles-mêmes. Les processus en questions devraient faire objets d'adaptations et de réadaptations au fur et à mesure de l'avancement des projets. Dans ce cadre et en prenant pour appui (Aaltonen et Sivonen, 2009), Nguyen Panuwatwanich et Mohamed (2018, p.81) estiment que les stratégies de réponses des parties prenantes peuvent être comprises comme les stratégies que les gestionnaires de projet peuvent appliquer en réponse à la pression des parties prenantes. Toujours en s'appuyant sur les travaux de (Aaltonen et Sivonen, 2009), le trio suscitait mis en évidence cinq stratégies de réponse à la pression des parties prenantes et qui sont : (1) l'adaptation signifiant le fait de s'ajuster selon les événements divers qui viennent régir l'environnement des PPP. (2) Le compromis dans le sens arrangements et/ou pactes. (3) L'évitement dans le sens d'écarter, d'ignorer et/ou de dévier des regards et des attentions. (4) le rejet dans le sens de refuser et enfin (5) la stratégie d'influence qui passe par une implication, un engagement continu et perpétuel des PPP. Ces stratégies viennent à affirmer le fait que la gestion des parties prenantes par l'intermédiaire de (l'identification, l'inclusion, l'implication, l'engagement) est un processus continu où les orientations et les politiques à suivre vis-à-vis des PPP sont toujours sujets aux changements et ce, tout au long des cycles de vies des projets. Ainsi une PPP inclus (considérée) à un moment de cycle de vie de projet pourrait ne pas l'être à un autre moment crucial de même projet ou de l'organisation et qu'une PPP auparavant exclue pourrait être à un autre moment inclus, suivant les orientations et défis nouveaux de l'organisation.

2.1.3.5 La satisfaction des parties prenantes

La notion de la satisfaction des parties prenantes suscite un grand intérêt depuis les deux dernières décennies. Dans ce cadre et suite à des recherches réalisées par le trio Maqbool, Deng et Rashid (2020, p.13), il a été clairement démontré que le succès de projet [...] ne peut être atteint que par la satisfaction des parties prenantes et que cela selon Fonseca, Amílcar, Álvaro, Braga et Sampaio (2022, p.2) permet l'atteinte d'une compétitivité durable et du coup, l'assurance d'un avantage concurrentiel à l'organisation.

Selon ces mêmes auteurs, la satisfaction des parties prenantes s'avère peut contribuer à la croissance soutenue et au succès des organisations (capacité à atteindre et à maintenir ses objectifs en long terme), en répondant constamment aux besoins et aux attentes des parties concernées, de manière équilibrée et sur le long terme. (p.2)

A partir de ce et suite à son importance avérée, les gestionnaires devraient constamment porter une considération particulière à la notion en question, tout en faisant d'elle un impératif incontournable dans leurs processus de gestion des parties prenantes et du coup, de projet. La satisfaction des parties prenantes s'agit généralement de la dernière étape de la théorie de gestion des parties prenantes et elle a souvent lieu en fin de cycles de vies des projets ; néanmoins et vue que ces derniers (les projet) sont souvent conçus sous formes de nombreux sous-projets interconnectés qui à leurs tours subdivisés en tâches et sous-tâches, la satisfaction des PPP alors peut s'agir aussi d'un processus continu qui vise la stimulation de l'effort, l'accroissement de la volonté à donner, à s'impliquer et à s'engager encore d'avantage pour garantir le succès des projets.

En s'appuyant sur les travaux de Neely (2007), Severgnini, Cardoza, galdaméz et moraes (2018, p.123) estiment que la satisfaction des PPP est le fait de chercher à comprendre les parties prenantes clés ainsi que leurs besoins puisqu'elles jouent un rôle fondamental dans la performance de l'organisation. A partir de là, la notion en question peut être alors définie ou comprise comme étant le fait de répondre positivement aux attentes des PPP en récompense à leurs implications et engagements positifs dans le processus d'instauration et de mise en œuvre de projet pour assurer son succès. Pratique courante au sein des organisations, le fait de satisfaire à pour objectif de préparer les PPP à d'éventuelles actions transitionnelles accompagnées de nouveaux défis à surmonter pour assurer leurs continuités dans leurs environnements respectifs d'actions. D'autre part et en contre partie aux mesures de satisfaction des PPP prises par les gestionnaires des organisations, la contribution des parties prenantes à l'organisation en retour est un impératif. Dans ce cadre, Neely (2007) souligne que non seulement l'organisation doit contribuer aux parties prenantes, mais que les parties prenantes aussi doivent également contribuer et rendre [...] à l'organisation. Cité par Severgnini, Cardoza, galdaméz et moraes (2018, p.124).

Suite à une enquête menée par Fonseca, Amílcar, Álvaro, Braga et Sampaio (2022, p. 3), il a été constaté « prouvé » que selon un grand nombre de managers portugais appartenant a des organisations d'un système de gestion certifié, la satisfaction des parties prenantes est pertinente pour le succès des projets et que selon Maqbool, Deng et Rashid (2020, p.13), cette dernière (la satisfaction des PPP) en tant que variable médiatrice, joue un rôle essentiel dans la stimulation de succès réel de projet et intervient dans la relation entre les FCS et le succès de projet. A partir de là et dans un souci d'une

meilleure gestion des parties prenantes, il est à admettre que lorsqu'il est question du changement organisationnel, les mêmes facteurs clés de succès arrêtés et développés pour l'instauration de projet du changement devraient faire objet de conversion afin de développer et de mettre en place des mesures de satisfactions propres et adéquates à chaque phase des phases de projet. Ainsi des six FCS dériveront six (06) mesures de satisfactions des parties prenantes (MSPP) à savoir ; (1) les MSPP sociales et culturelles (par l'amélioration des prestations des services sociaux et culturels pour les PPP), (2) les MSPP économique-financières (par l'amélioration de la situation économique et financières des PPP en ayant accès à plus de ressources), (3) les MSPP managériales (par l'amélioration de la satisfaction professionnelle des PPP en leur donnant accès à plus de flexibilité), (4) les MSPP psycho-sociales (en donnant plus d'importance et d'attention à la santé physique et mentale des PPP), (5) les MSPP institutionnelles (avec un accès à des règles et normes plus souples) et enfin (6) les MSPP technologiques (en les dotant de moyens technologiques innovants qui permettent d'exécuter les tâches quotidiennes aisément et efficacement) . Etant citées, ces dernières devraient refléter les attentes des PPP en contre partie à leur implication et engagement dans le projet. En appui et afin de faciliter la compréhension de l'idée de satisfaction des PPP, une schématisation est nécessaire afin de mettre en lumière les relations causales entre les MSPP, les FCS et le succès de projet.

En conclusion et comme l'indique plusieurs sources dans le domaine de gestion de projet, la satisfaction des PPP est une mesure des perceptions des parties prenantes d'un programme, d'un projet ou d'une initiative. Elle est mesurée en demandant aux parties prenantes d'évaluer leur satisfaction sur une échelle numérique. Il s'agit en effet de demander aux PPP de répondre à des sondages et/ou à des questionnaires pour situer leurs degrés de satisfaction des MSPP mises en place par les meneurs de l'organisation tout au long de projet.

En conclusion à ce qui précède, l'approche de gestion des parties prenantes peut être résumée sous la figure 14 « schéma synthétique de la gestion des parties prenantes».

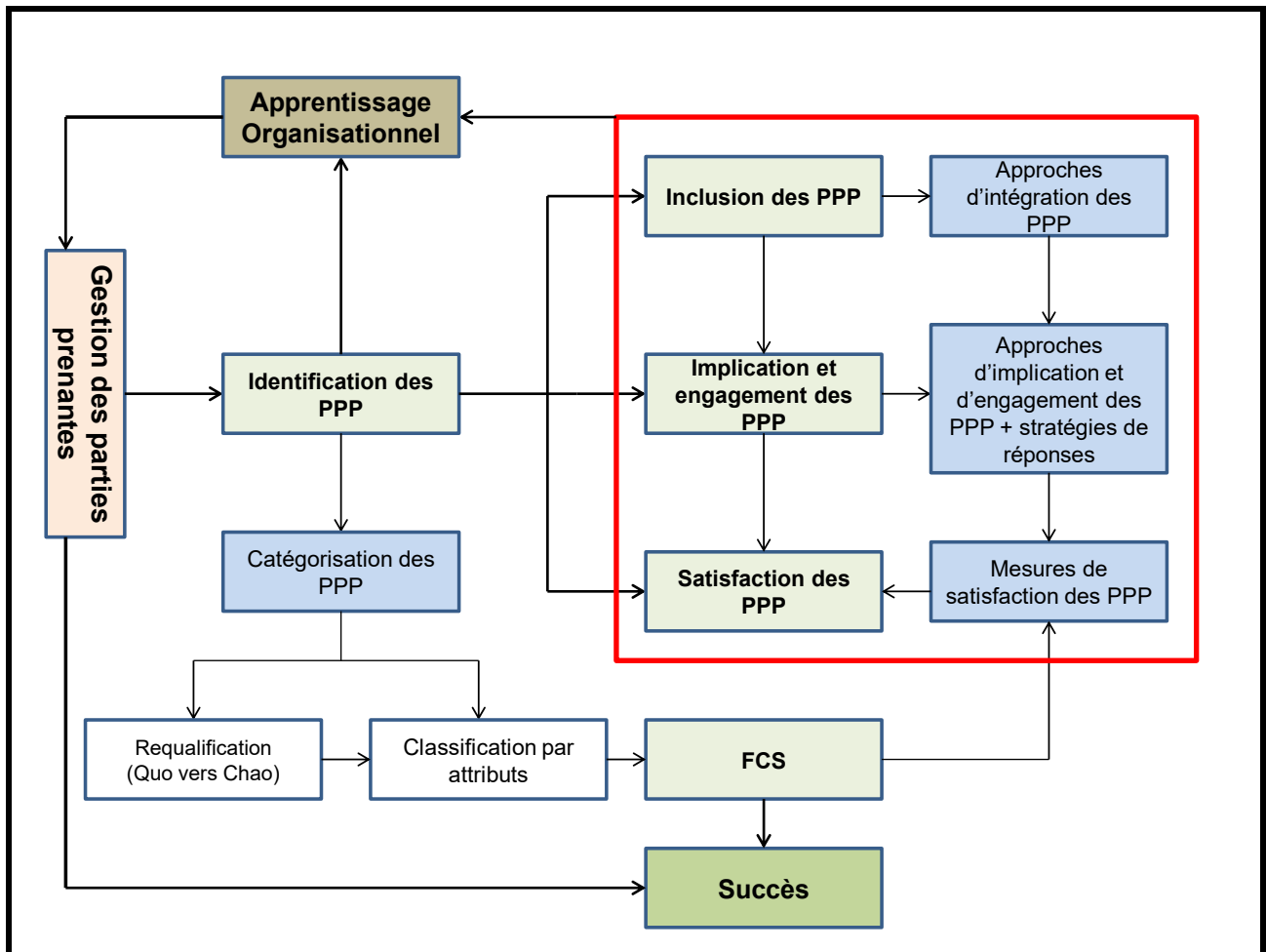


Figure 14 Schémas Synthétique de la gestion des parties prenantes

Tableau 7 Les variables retenues de la revue de littérature pour le facteur de la gestion des parties prenantes (Z1)

N°	Les variables retenues de la revue de littérature concernant le facteur de la gestion des parties prenantes pour assurer le succès du changement organisationnel
1	L'identification et la catégorisation des parties prenantes par attributs
2	L'inclusion des parties prenantes ou non
3	L'implication des parties prenantes ou non
4	L'engagement des parties prenantes ou non
5	Les stratégies de réponses
6	La satisfaction des parties prenantes ou non

2.1.4 L'apprentissage organisationnel (Z2)

2.1.4.1 Généralités sur l'apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel (AO) est un phénomène complexe mais vu comme un levier primordial qui permet d'apprendre à s'améliorer en prenant en compte la performance globale des organisations. Messaoudene (2015). Il est de nos temps considéré comme une partie indispensable de la vie des organisations de fait qu'elles s'attendent fortement à ce qu'il joue un rôle significatif dans l'amélioration de leur avantage concurrentiel (KPMG, 2000), ce qui leurs procure continuité en leurs environnements respectifs d'actions. L'AO se présente comme un facteur clé stimulant l'innovation dont la validité a été prouvée pour répondre aux besoins des organisations. Bhatnagar et Sharma (2005, p.1713), cité par Messaoudi, Lahlimi, Y.K. et Benalla (2021, p.333). Il fait allusion au déploiement de nouvelles connaissances susceptibles de modifier de façon conséquente les comportements (Messaoudi et Al., (2019, p.7) en opérant sous démarche continue qui permet d'agir de manière plus rapide et fiable lorsque des décisions doivent être prises. De Geus (1998, p.71). Cela permet aux organisations de maintenir un climat de concurrence durable et à surmonter avec succès les éventuelles perturbations pouvant surgir de façon inopinée. Dickson (1996, p.104).

Vue l'importance avérée de l'AO pour les organisations et avec souci de le situer avec pertinence, des définitions s'imposent. Dans cette perspective et en s'appuyant sur les définitions du dictionnaire Larousse pour les deux termes « apprentissage » et « organisationnel », L'AO peut être défini comme un ensemble de processus de mémorisations mis en œuvre par l'homme ou par un groupe d'hommes, de façon organisée pour élaborer ou modifier les schèmes comportementaux spécifiques sous l'influence de leur environnement et de leur expérience. Dans la même idée, Messaoudene (2015) le définit comme un ensemble de processus organisationnels et culturels indispensables pour prendre en compte la vision à court-terme et le développement à long terme de l'organisation et qu'une gestion efficace et efficiente de l'apprentissage selon Zaim (2008, p.1) est considérée comme une compétence essentielle pour que les organisations survivent à long terme. Laheux (2017, p.8) quant à elle rejoint Crites et ses collègues (2009) qui le définissent comme étant un processus d'acquisition de connaissances, de diffusion, de création et il représente la capacité à partager une compréhension commune afin que les connaissances soient exploitées au bénéfice de l'organisation.

A la lecture entre les lignes des définitions, certains mots à l'instar de processus, continuité, mémorisation, avantage, acquisition, compétence et partage sont itératifs, ce qu'implique la compréhension de fait que l'apprentissage organisationnel est omni présent et accompagne les projets menés tout au long de leurs cycles de vies. Ainsi par le

partage de l'AO, (1) les visions des projets sont partagées, (2) les processus de gestions sont menés de manières fiables, (3) les défis sont surmontés par les compétences acquises, (4) ce qu'assure à l'organisation une continuité et (5) lui donne un avantage concurrentiel. Il est à comprendre aussi que la mémorisation des connaissances acquises (6) permet un jugement objectif ce qu'induit à une meilleure valorisation des acquis. Cela fait en sorte aussi que les organisations (7) se préparent des contextes favorables aux opérations de mesures de succès (souvent menées en fin de projets). La mémorisation des connaissances acquises une fois le succès des projets mesuré, (8) fait en sorte que l'apprentissage acquis soit répertorié, stockés afin de servir ultérieurement sur des projets à situations similaires. Etant cités, il s'agit des avantages que procure l'AO aux organisations en plein processus du changement.

En s'inspirant des travaux de Navi-Mumbai et Murumkar (2019, p.4), d'autres avantages d'une meilleure gestion de l'apprentissage organisationnel peuvent être cités à l'instar de (1) la mise en place de solutions plus rapides et meilleures aux problèmes, (2) l'amélioration de l'innovation et nouvelles perspectives de développement, (3) la détection précoce des changements, (4) l'identification de nouvelles opportunités, (5) la minimisation de la duplication des efforts et de la perte de connaissances, (6) la réduction du coût de développement, (7) l'accroissement de la productivité et enfin (8) l'augmenter la satisfaction des membres de l'organisation.

En continuité, Laheux (2017, pp.8-9-11) et en s'appuyant sur les travaux de (Fiol et Lyles, 1985 ; Majila, 2012 ; Yadav et Agarwal, 2016 ; King 2009 et Grossman, 2006 ; Austin, 2008 ; Marsick et Watkins, 2003) estime comme eux que certains éléments peuvent venir à faciliter ou à entraver l'opération de l'apprentissage organisationnel. Ce dernier (1) nécessite souvent un Leadership et que son absence vient souvent à l'entraver. Dans ce cas de figure, Le leader doit être actif, présent et impliqué à tous les aspects de l'apprentissage afin de motiver et donner confiance aux parties prenantes. (2) Nécessite la gestion des connaissances par l'organisation, la motivation et direction des personnes, des processus et des systèmes de l'organisation afin d'assurer l'amélioration des actifs liés à la connaissance soient améliorés. (3) Nécessite des structures organisationnelles décentralisées qui permet des changements de croyances et d'actions et ce contrairement aux structures centralisées qui tendent à renforcer les anciens comportements. (4) Nécessite des stratégies de gestion des connaissances acquises qui impliquent des transformations culturelles à l'intérieur de l'organisation et requiert des actions délibérées de la part des membres et des meneurs (décideurs). (5) Nécessite de la valorisation et de la reconnaissance de succès des membres (des groupes) de l'organisation. En effet, un manque de valorisation et la méconnaissance des performances accomplies peut venir à entraver le processus de l'apprentissage organisationnel. (6) Nécessite des outils d'évaluation des organisations apprenantes qui

ont pour objectifs de situer ou de déterminer où elles se trouvent comparativement à où elles devraient être.

2.1.4.2 L'apprentissage organisationnel comme mode de transfert de connaissances

Suite à des recherches, il s'est avéré que différents auteurs estiment comme Leroy (2013, p.38) que l'apprentissage organisationnel dans son processus d'acquisition et de mémorisation des connaissances se base au moins sur deux méthodes. En effet, en s'appuyant sur le tableau 3 « configuration de l'apprentissage selon F. Leroy (2013, p.38) », on conclut au fait que la première méthode est celle par laquelle l'organisation se lance à l'acquisition des connaissances et à apprendre d'un partenaire ou d'une partie prenante extrinsèque ou ubiquiste à l'organisation. Ayant souvent pour but l'amélioration organisationnelle continue, l'acquisition de compétences et de technologies nouvelles, cela se fait souvent par l'intermédiaire d'alliances inter-organisationnelles, d'opérations de jumelages, de fusions et d'acquisitions.

Dans ce cas de figure, l'apprentissage se réalise par transfert de connaissances qui s'effectue au niveau intra et inter-organisationnel selon Pesqueux (2020, p.5). Dans ce cadre, le même auteur s'appuie sur les travaux de Van Wijk et al. (2008) pour définir le transfert des connaissances comme « le processus par lequel une unité (un groupe, un département, une organisation) échange, reçoit et est influencée par l'expérience d'une autre unité » et rajoute en s'appuyant sur les travaux de Argote et Ingram (2000) qu'il s'agit aussi d'un résultat en découlant d'une interaction entre la compréhension, l'expérience et le contexte organisationnel.

Dans ce cadre, Sivasubramanian (2016, p.2) met en évidence le modèle de (Szulanski, 1996) qui identifie quatre phases pour le transfert des connaissances à savoir ; la phase d'initiation, la phase de mise en œuvre, la phase de montée en puissance et enfin la phase d'intégration. Le même auteur identifie aussi quatre facteurs qui agissent sur la difficulté de transfert de connaissances tel que (1) la nature du transfert de connaissances (ambiguïté causale), (2) la nature de la source de connaissances, (3) la nature du destinataire (manque de motivation, manque de capacité d'absorption), et (4) la nature du contexte (contexte organisationnel stérile et relation ardue). En continuité, Pesqueux (2020, pp. 6-7) identifie quatre approches (modèles) pour le transfert des connaissances en AO. (1) Le premier modèle est linéaire où les connaissances sont transmises, des émetteurs aux utilisateurs de façon unidirectionnelle, directement ou en passant par des agents relais. (2) Le deuxième modèle est collaboratif ou bidirectionnel où le processus d'échanges des connaissances prend de l'importance selon l'auteur, au niveau de l'identification des besoins et de la prise en compte des préoccupations des futurs

utilisateurs. (3) Le troisième modèle est interactionniste où le processus d'échange devient central et le transfert s'organise à travers une multitude d'acteurs intermédiaires et de relayeurs. (4) Le quatrième modèle est celui de résolution des problèmes, mis en évidence par Lemire, Souffez et Laurendeau (2009). Selon l'auteur, le transfert de connaissances ici est facilité par le simple fait que l'on part des besoins spécifiques identifiés à la recherche d'une solution à un problème concret.

En finalité, Pesqueux (2020, p.7) estime que le transfert de connaissances représente beaucoup d'obstacles à l'instar du coût de transfert, des différences linguistiques et culturelles, de d'éloignement géographique entre donneurs et receveurs et des difficultés liées au type de connaissances à transférer. Le même auteur met en évidence aussi des risques et cite en exemple l'effet boomerang par lequel un transfert de connaissances ou de technologie peut jouer en faveur d'un concurrent.

2.1.4.3 *L'apprentissage organisationnel entre apprendre de l'environnement et apprendre de soi même*

En second et on s'appuyant toujours sur le tableau 3 de F. Leroy (2013, p.38), on distingue une deuxième méthode par laquelle l'organisation fonde son processus d'acquisition de connaissances sur son environnement d'action en premier lieu ainsi qu'en second, sur son organisation de projets qui signifie apprendre de soit même selon l'auteur. A partir de là, apprendre de laquelle l'environnement est souvent motivé par des changements qui surgissent ou à de mauvaises performances véhiculées par des échecs ou par des insuffisances vis-à-vis des résultats escomptés des projets. L'apprentissage peut alors en découler d'une analyse sociale et culturelle de l'organisation, ce qu'induit souvent à la mise en place de nouveaux facteurs clés de succès d'un coté et à des mesures de satisfactions des parties prenantes d'un autre. Il peut aussi en découler d'une analyse économique, financière, légale et technologique, ce qu'induit aussi à la mise en place de nouveaux outils, compétences, performances ainsi qu'à de nouveaux FCS et MSPP pour affronter de nouveaux défis et atteindre de nouvelles performances. D'autre part, F. Leroy préconise un apprentissage à un niveau individuel au sein des organisations et qualifie cela « d'apprendre de soi même ». Cela à pour objectif l'acquisition de l'information, de nouveaux savoirs, de nouveaux comportements, de nouvelles connaissances...etc. il a pour rôle aussi l'acquisition de l'expérience et l'innovation par l'effet de l'apprentissage des erreurs passées mais aussi, des difficultés rencontrées et des dysfonctionnements constatés.

Finalement et pour ce qui précède, il sera pertinent de souligner le fait que dans les trois cas de figures illustrés par Leroy, l'apprentissage peut bien être vu comme la transformation d'un corpus de connaissances organisationnelles que comme un

ajustement du comportement organisationnel en réponse aux modifications de l'environnement ou comme un ensemble d'interactions entre les agents organisationnels. Pesqueux (2020, p.18). D'un autre et en s'appuyant sur les travaux de March (1991), il est possible de conclure au fait qu'apprendre d'un partenaire s'agit aussi d'un apprentissage actif-exogène de fait qu'il vise la veille stratégique, la recherche de partenariats, de consortiums, alliances, fusions - acquisitions et qu'apprendre de l'environnement et de soi même peuvent prendre la forme d'apprentissage actif-endogène (Innovation, Amélioration des processus, Expérimentation), d'apprentissage passif-exogène (ajustement réactif à l'environnement) ou passif endogène (Effet d'expérience, Apprentissage émergent).

Tableau 8 Configuration de l'apprentissage selon J. G. March (1991)

	Apprentissage exogène	Apprentissage endogène
Apprentissage actif	<ul style="list-style-type: none"> • Veille stratégique. • Recherche de partenaires ((consortium, alliances, fusions - acquisitions). 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation. • Amélioration des processus. • Expérimentation.
Apprentissage passif	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustement réactif à l'environnement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Effet d'expérience. • Apprentissage émergent.

2.1.4.4 L'apprentissage organisationnel par apprentissage expérientiel

En continuité à ce qui précède et dans la même perspective, il est important de souligner l'importance de l'expérience acquise à force de l'exercice de projets pour l'apprentissage organisationnel. Cette dernière (l'expérience) est définie selon le dictionnaire Larousse comme une « pratique de quelque chose, de quelqu'un, épreuve de quelque chose, dont découlent un savoir, une connaissance, une habitude ; connaissance tirée de cette pratique ». A titre individuel ou organisationnel, elle est souvent à l'origine (1) d'une meilleure planification de projets (notamment ceux du changement), (2) d'une meilleure direction et meilleur stratège, (3) d'une meilleure exécution de projets, (4) d'une meilleure gestion de temps et de portefeuille (budget), (5) d'une meilleure gestion et traitement de la documentation, (6) d'une meilleure improvisation et meilleure adaptation aux circonstances imprévisibles.

Dans ce cadre, l'apprentissage expérientiel par son insistance sur le rôle central que joue l'expérience dans le processus d'apprentissage. Kolb (1984, p.1), le place parmi les modes importants pour ce qu'est de l'acquisition des connaissances, au point d'être

considéré par les chercheurs comme l'une des clés maitresses pour ce qu'attire à l'apprentissage organisationnel. en effet, Il contribue à ce dernier en préconisant la participation à des activités se situant dans des contextes les plus rapprochés possibles des connaissances à acquérir, des habiletés à développer et des attitudes à former ou à changer. Bécharde (2012, p.5). En appui, Piaget estime que la clé de l'apprentissage réside dans les interactions mutuelles de processus d'adaptation des concepts et des schémas à l'expérience de la réalité et des processus d'intégration des événements et des expériences dans des concepts et des schémas existants. Cité par Kolb (1984, p.4).

En continuité et selon Kolb (1984), l'apprentissage expérientiel en apprentissage organisationnel repose sur trois (3) principes. Le premier est celui de la continuité qui signifie que les présentes expériences devraient s'appuyer sur les expériences antérieures. En effet, « la continuité de l'expérience est une vérité pleine de pouvoir de l'existence humaine, centrale dans la théorie de l'apprentissage ». Kolb (1984, p.8). Le deuxième principe est celui de l'interaction qui correspond à l'idée qu'une personne ou un organisme devrait être en relation ou en interaction avec d'autres dans un environnement physique, plus spécifiquement humain, social et culturel. Le troisième principe est celui selon lequel la réflexion et l'expérience sont toujours au cœur de l'apprentissage expérientiel. Selon Freire (1974, p.36), la nature dialectique de l'apprentissage et de l'adaptation est englobée dans son concept de praxis ; qu'il définit comme « réflexion et action sur le monde afin de le transformer ». Les dimensions de l'expérience et des concepts de réflexion et d'action forment le continuum de base pour le développement de l'esprit adulte. Piaget, cité par Kolb (1984, p.4).

Dans le cadre de l'apprentissage expérientiel, plusieurs chercheurs ont mis à jour des processus et des modèles à suivre pour l'acquisition des connaissances par effet d'expérience. Cités par Kolb (1984, pp.1-3), certains de ces modèles sont plus pertinents et plus connus que d'autres, à l'instar de modèle de Lewin et de Dewey.

En premier, il s'agit de modèle d'apprentissage expérientiel appelé action-recherche de Lewin. Ce dernier en ses phases (1) Insiste sur l'expérience concrète « ici et maintenant » pour tester et valider des concepts abstraits. L'expérience personnelle immédiate est le point de départ pour apprendre. (2) Considère que l'action-recherche et la formation au laboratoire sont basés sur des processus de rétroaction. (3) Insiste sur l'expérience concrète «ici et maintenant» pour tester et valider des concepts abstraits à savoir ; (a) Expériences concrètes, (b) observations et réflexions, (c) formation de concepts abstraits et de généralisations et enfin, (d) tester les implications des concepts dans de nouvelles situations.

En second, il est question de modèle pertinent d'apprentissage expérientiel de Dewey qui se base sur le principe de l'impulsion de l'expérience. Selon Kolb (1984, p.3), il constitue une force motrice aux idées et qui à leurs tour, donnent leurs directions aux initiatives. En appui, il cite Dewey (1938, p. 69) qui estime que l'anticipation intellectuelle, les idées de conséquences doivent faire avec l'envie et l'impulsion pour acquérir une force motrice. Puis elle donne la direction à ce qui autrement serait resté aveugle alors que l'envie donne aux idées l'impulsion et la dynamique. Selon le même auteur et afin que l'apprentissage expérientiel atteigne son but, la détermination d'objectifs concrets est une tâche cruciale pour assurer le succès de processus. Cela passe par l'observation du contexte, savoir ce qu'est survenu dans des situations similaire dans le passé et enfin le jugement qui rassemble ce qui est observé et ce qui est connu pour voir ce qu'ils signifient.

2.1.4.5 Points importants

En conclusion à tout ce qui précède, il est à comprendre en premier lieu l'importance de l'aspect **continu-itératif** de l'apprentissage organisationnel et son rôle pour ce qu'est de la constitution des cadres de références des individus à titre individuel et des groupes au niveau organisationnel. En effet, c'est uniquement cela qu'est à l'origine des normes et des cadres éthiques régissant les projets, ce qu'assure en partie déontologie et équité à la fois au sein des organisations de projets. Etant déjà vu, cela passe par l'apprentissage de l'environnement organisationnel, de soi même et/ou d'un partenaire.

En second, il est important aussi de noter l'importance **de l'interaction continue** entre les membres de l'organisation ou avec d'autres organisations et partenaires, au fil de temps et des cycles de vies des projets. L'apprentissage par transfert qui en découle permet la mise en place de nouveaux et/ou l'amélioration des facteurs clés de succès existants pour affronter d'éventuels défis organisationnel futurs. D'un autre, l'aspect relationnel entre les membres de l'organisation permet l'échange et la communication, ce qu'induit à situer les besoins, à déficeler les manquements et les situations problématiques, pour qu'enfin résulter à des accommodements et à la mise en place des mesures de satisfaction à court et à long terme.

En compliment à l'interaction continue, Il est important aussi d'illustrer le rôle que joue **l'action-recherche** en apprentissage. L'aspect critique et l'esprit d'initiative (aller à la rencontre des membres) de ce courant scientifique permet de comprendre les relations humaines régissant l'organisation, de situer les tendances du moment et de cerner les problèmes (ce qui ne va pas) et les insatisfactions des membres de l'organisation. Cela permet par la suite de mettre en place des solutions efficaces aux problèmes et aux dysfonctionnements organisationnels ; ce qu'induit au dévouement des membres, à

l'assurance de leur implication et engagement ; ce qui résulte aussi à l'assurance d'un alignement pour ce qu'est des objectifs et des visions nouvelles de l'organisation.

Insister sur le rôle que joue **l'expérience sur apprentissage expérientiel** et qui à son tour joue sur l'apprentissage organisationnel. En effet et comme pour le changement organisationnel, l'expérience s'acquiert par alternance de stabilité et de dynamique à la fois. Cela s'illustre par la continuité des tâches routinières diverses à travers les cycles de vies des projets ainsi que des organisations d'un côté, et par des situations conjoncturelles à caractères imprévisibles et soudains auxquelles des réponses et solutions pertinentes ont été apportées et répertoriées. Mémorisées, ces dernières serviront à affronter des défis futurs de fait qu'elles dotent les gestionnaires de références et contribuent à l'amélioration de leurs intuitions et sens de jugement, ce qu'oriente dans le bon sens leurs décisions, leurs choix, leurs méthodes d'interventions et/ou enfin leurs modes opératoires. Par expérience on sait ce qu'est bon de ce qu'est mauvais, ce qu'aura effet positif et/ou effet négatif dans le temps comme dans l'espace. Cela permet de mettre en place des mécanismes, des outils ou des procédés à suivre pour mener à bien de futurs projets et ce, selon les champs et les composantes des environnements organisationnels. En continuité et pour comprendre le cycle de l'apprentissage par expérience, Chartier mis en évidence dans sa traduction pour le travail de Kolb (1984, p.1) un passage de (T. S. Eliot, Four Quartets) où elle dit : « Nous n'en finissons jamais d'explorer et la fin de nos explorations sera un retour de là d'où nous sommes partis, un lieu que nous découvrirons pour la première fois ». Comme pour les autres trois facteurs auparavant développés (X, Y, Z1), Cela est appuyé au fait d'alternance qu'implique l'expérience comme à l'origine de l'apprentissage et ce dernier comme à l'origine de l'expérience.

Accentuer l'accent sur **la valorisation de l'apprentissage organisationnel** qui comme le définit le dictionnaire Larousse s'agit de « donner une importance accrue à ce dernier en le mettant en valeur ». En partant de cette définition pertinente, valoriser passe d'abord par le fait de privilégier l'action, de l'accompagner, de connaître, de reconnaître l'effort et enfin de récompenser tous ceux qui donnent et qui se donnent tout au long des cycles de vies des projets. Ces derniers peuvent être de simples membres de l'organisation ou d'agents à responsabilités diverses (chercheurs, gestionnaires, décideurs ou autres) qui contribuent de façon continue au développement et à l'épanouissement de l'organisation. La valorisation de l'apprentissage devrait avoir lieu tout au long de projet à travers ses phases et de manière laborieuse en sa clôture, après que le degré de succès est mesuré. En effet, le fait de mémoriser les connaissances acquises, reconnaître les échecs connus et les accepter peut être considéré comme une valorisation d'apprentissage de fait que cela prépare l'organisation à affronter d'autres défis organisationnel de manière plus sereine et efficace. Dans le cas de notre étude, cela coïncide avec la troisième étape du

changement organisationnel selon Lewin (phase de regel et de scellement du changement) ; coïncide avec la phase de satisfaction des parties prenantes après (inclusion, implication et engagement) par la mise en place des mesures de satisfaction des PPP et enfin contribue aux succès des projets futurs par le développement de nouveaux facteurs clés de succès et/ou l'amélioration de ceux qui déjà existent. Etant dit, il sera pertinent d'ajouter que le fait de valoriser est propre à chaque organisation et que cela est tributaire en premier lieu de sa nature, de l'environnement où elle sévit, de sa texture et enfin de ses pratiques courantes.

En conclusion à tout ce qui précède, l'approche de gestion de l'apprentissage organisationnel et d'acquisition des connaissances peut être schématisée sous la figure 15.

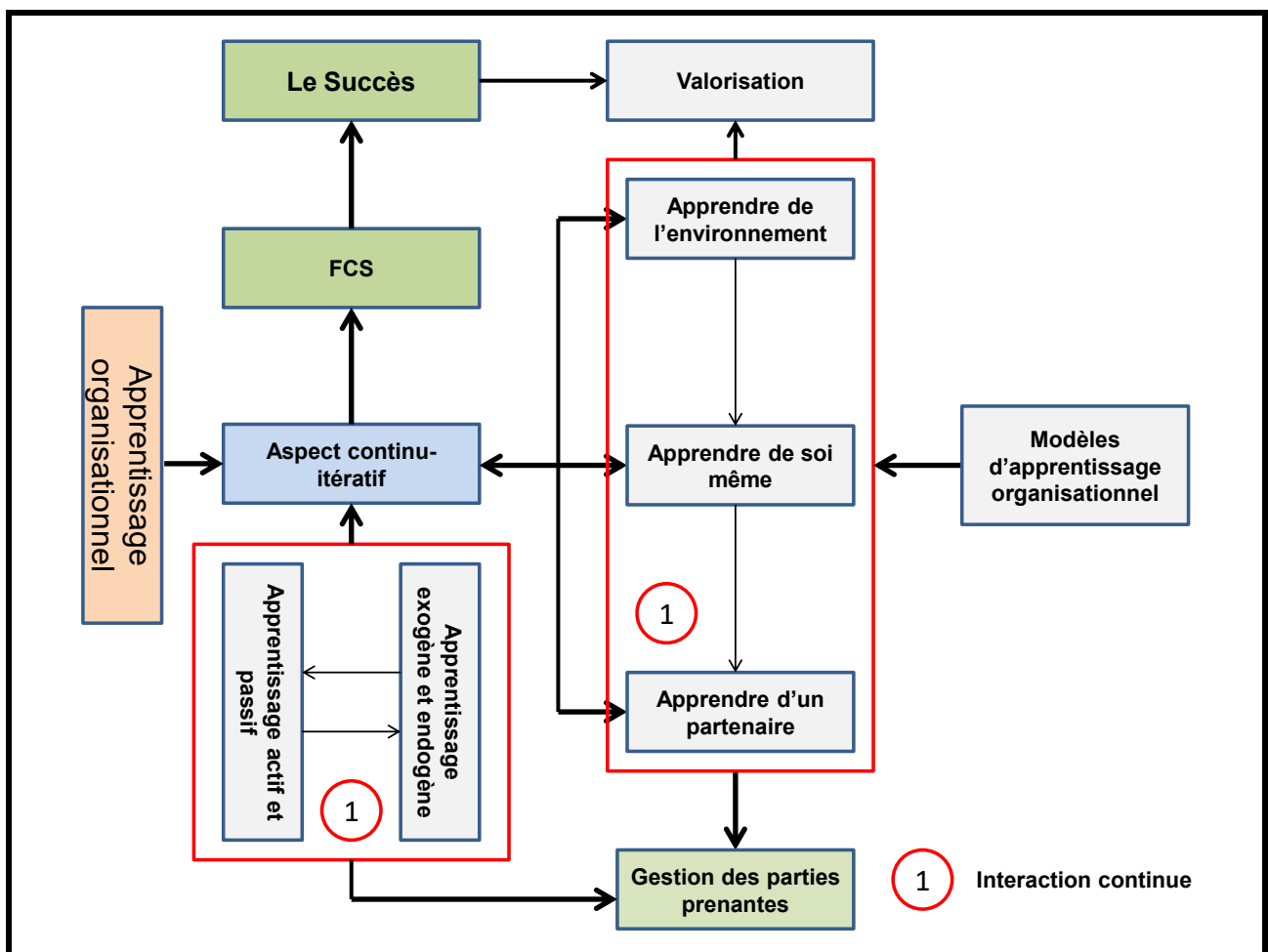


Figure 15 Schémas synthétique pour la configuration de l'apprentissage organisationnel

Tableau 9 Les variables retenues de la revue de littérature pour le facteur de l'apprentissage organisationnel (Z2)

N°	Les variables retenues de la revue de littérature concernant le facteur de l'apprentissage organisationnel pour assurer le succès du changement organisationnel
1	L'apprentissage continu et itératif
2	L'origine de l'apprentissage
3	L'apprentissage expérientiel « par l'expérience »
4	L'amélioration continue des méthodes
5	La valorisation de l'apprentissage ou non

2.1.5 Conclusion générale

Comme conclusion générale, la revue de littérature a permis de mettre en évidence un schéma de principe détaillé, une proposition d'approche de gestion du changement organisationnel qu'on pourra matérialiser sous la figure 16 « relations logico-causales entre les facteurs. À partir de là, il est important de souligner le fait que c'est la vérification de la pertinence de ce schéma qui permettra de porter des réponses à la problématique spécifique objet de cette étude.

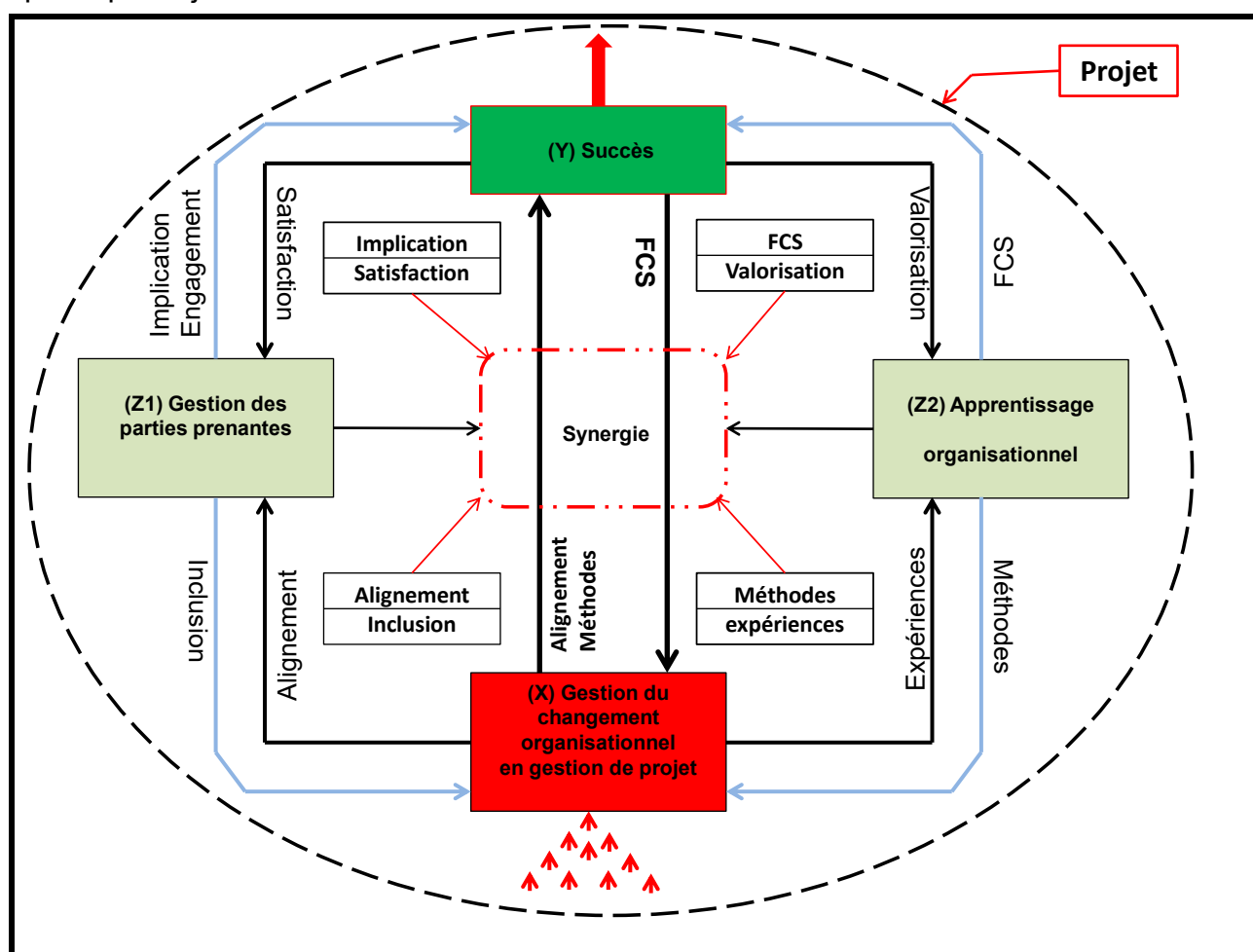


Figure 16 Relations logico-causales entre les facteurs

2.2 La mise en évidence des relations entre les facteurs

Dans ce cadre et en continuité à ce qui précède, la revue de littérature au sujet convoité en étude a permis de mettre en évidence quatre (4) relations pertinentes entre les facteurs à prospecter. Analysées, ces dernières serviront à mettre en place des hypothèses qui une fois vérifiées, permettront de porter des réponses à la problématique de départ. À partir de là, il s'agit de :

2.2.1 La mise en évidence des relations entre la gestion du changement organisationnel et le succès. ($X > Y$ et $Y > X$)

Dans ce cadre, il est important de souligner l'importance de l'alignement vis-à-vis des objectifs macros du changement organisationnel pour assurer le succès de projet et qui passe par le choix de modèle du changement à adopter. En effet et étant donné que le changement a comme caractéristique le fait d'être linéaire et continu, le modèle de Lewin (à trajectoire linéaire) tel qu'illustré au niveau de la revue de littérature s'avère le plus logique et le plus adéquat pour mener l'action en question. Ce dernier à travers ses trois phases si bien menées, permet le passage d'une situation insatisfaisante de l'organisation à une situation souhaitée de la même. En second et vu que chaque changement à échelle macro est susceptible de changements à échelles micros (à portées et durées restreintes), le modèle proposé par Huy ou autres similaires sont à privilégier et à appliquer quand le changement en son processus est sujet à des actes d'extrusions ponctuels pour gérer en parallèle les résistances qu'apparaissent tout au long. En complémentarité aux modèles, les commandements du changement organisationnel à l'instar de celui de Hiatt (ADKAR), de Nadler, de Hussey...etc sont à conjuguer (à associer) aux modèles de fait qu'ils sont tous à l'origine de la vision du changement et mettent tous en évidence le cheminement (la trajectoire) des actions et opérations à suivre pour assurer le succès des processus du changement organisationnel.

En complément aux modèles et commandements, il est important d'insister sur l'importance des méthodes à suivre pour assurer le succès du changement organisationnel. Dans ce cadre, il est pertinent d'associer la réussite de processus en question à la méthode positive qui permet comme vu, l'intégration de tous les groupes d'individus à travers toutes ses étapes maitresses, de faciliter l'alignement, ce qu'induit à une conduite synergique du changement. En effet et par interaction, cela garantit inclusion et intégration qui permettent la mise en place d'objectifs, de visions partagées admises par tous ; ce qu'affirme leur implication et engagement dans le processus et donc, œuvrer synergiquement comme un seul corps pour le succès de projet. En addition à la méthode positive, cette dernière nécessite un mode d'action proactif conduit par une agilité décisionnelle et actionnelle qui permet comme indiqué d'anticiper, de s'adapter et de faire face aux micros-changements qui apparaissent de manières délibérées tout au

long du processus en question. Étant dit et dans la même perspective, le positivisme, la pro-activité et la méthode agile permettent l'inclusion par interaction, ce qui permet la mise en place des FCS, étant le succès objet du changement.

En contre partie au processus du changement organisationnel à mener, la perspective de succès comme visée de projet est celle qu'est à l'origine des FCS et qui à leurs tours sont à l'origine des actions dérivées (voir la figure 12) sur lesquelles le processus du changement devrait se concentrer. A partir de là, il est important de souligner le fait que les FCS représentent les étapes (les jalons) de processus à atteindre ainsi que des demandes diverses à satisfaire et que les actions dérivées des FCS représentent les opérations ou le travail à planifier et à mener par les agents du changement, dans le cadre du changement, pour aboutir à la réussite de processus et donc au succès de projet.

En conclusion, la relation du changement organisationnel au succès peut être schématisée comme ci-dessous illustré au niveau de la figure 17 « Relation de la gestion du changement au succès ».

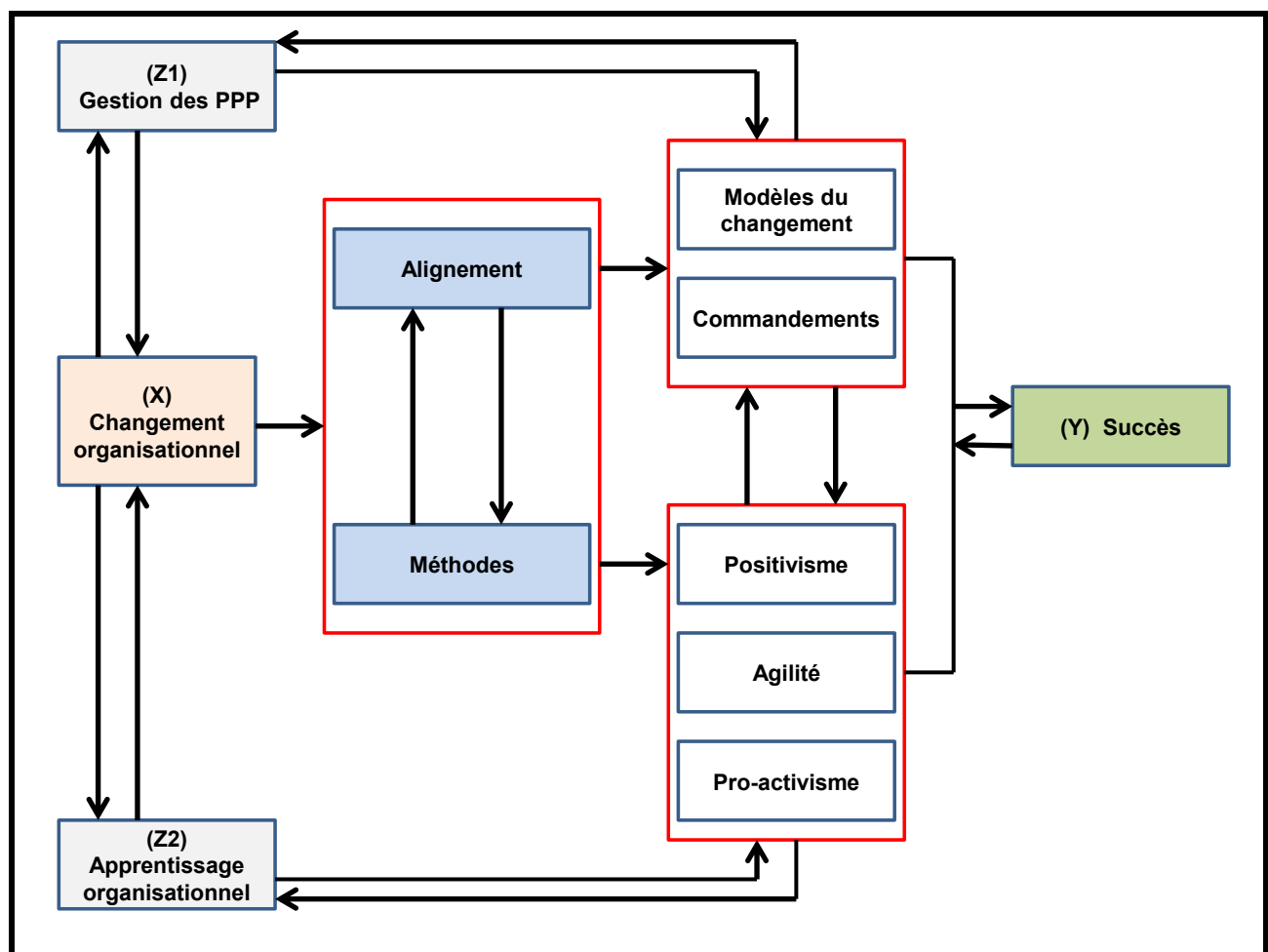


Figure 17 Relation de la gestion du changement au succès

2.2.2 La mise en évidence des relations entre la gestion des parties prenantes, la gestion du changement organisationnel et le succès. $(X, Y) > Z1$ et $Z1 > (X > Y)$

Dans cette perspective et avec visée de situer les relations régissant les facteurs suscités, un retour aux figures (11, 14, 16) s'avère pertinent. En effet et tel qu'illustré à leurs niveaux, la gestion des parties prenantes est l'une des clés maitresses pour ce qu'est de l'assurance de succès d'un projet du changement. En se référant à la revue de littérature, il est à constater trois relations importantes et ces dernières peuvent être résumées comme suit :

En se basant sur le modèle de Lewin, la première relation réside dans le fait qu'une gestion efficace du changement organisationnel passe d'abord par **l'identification et l'inclusion des PPP** au projet, qu'aide à fixer les objectifs et à mettre en place la vision de projet. En effet, pour dégeler le comportement courant au sein de l'organisation, l'identification des PPP est nécessaire. Cette dernière bout sur leur **classification par ordre d'importance** et qui par la suite feront objet d'inclusion en se basant sur une approche d'intégration propice au changement tel qu'illustré au niveau de tableau 6 « approche d'inclusion des parties prenantes aux projets ». Une fois l'inclusion des PPP assurée, probablement l'alignement vis-à-vis de la vision générale et des objectifs à atteindre du changement est garantie. A titre indicatif, c'est en cette phase que le changement organisationnel est planifié une fois que les FCS sont arrêtés.

En continuité et en se basant sur la deuxième phase de modèle de Lewin « passer à un nouveau comportement », il est à conclure suite à la revue de littérature que la deuxième relation détectée de la gestion des PPP au changement correspond à **l'implication et à l'engagement des PPP** par des approches appropriées [approche de Henriksen et Barlebo (2008) ; de Aaltonen et Sivonen (2009)] visant à en tirer d'eux amples avantages, tout en accompagnant cela par une politique de gestion pertinente basée sur des stratégies de réponses aux demandes incessantes des PPP en question.

La troisième relation est celle de **la satisfaction des PPP** qui coïncide généralement avec l'arrivée à terme de projet du changement et qui selon le modèle de Lewin correspond à la phase de « regel de nouveau comportement ». Il s'agit ici d'activer les mesures de satisfaction des PPP préalablement arrêtées, en contre partie à l'inclusion, à l'implication et à l'engagement des mêmes.

En conclusion à ce qui précède, l'inclusion des PPP permet l'alignement de ces dernières vis-à-vis la vision de projet ainsi qu'à l'objectif à atteindre par l'action du changement alors que l'implication et l'engagement des PPP est ce qu'assure la conduite et la mise en œuvre de processus pour aboutir à son succès. Une fois ce dernier mesuré,

il sera question d'honorer les promesses concédées. Cela se véhicule par la satisfaction des attentes des PPP en contre partie à leur dévouement et contribution positive au projet.

2.2.3 La mise en évidence des relations entre l'apprentissage organisationnel, la gestion du changement organisationnel et le succès. (X, Y) > Z2 et Z2> (X > Y)

Dans ce cadre et afin de mettre en évidence les relations en question, il est important de superposer la revue de littérature établie aux figures (11, 15, 16). A partir de là et en se basant en premier lieu sur la figure 11 « synthèse du changement organisationnel (adapté de modèle de Lewin) », il est à constater que la première phase du changement correspond à l'étape de prise de conscience par l'organisation que rien ne va en son sein et que l'apprentissage organisationnel régissant son environnement est obsolète. En second et en prenant toujours pour référence le même modèle, la deuxième phase correspond à l'étape d'agir pour changer le comportement courant de l'organisation, ce qui permet le renouveau de l'apprentissage et/ou son amélioration. En fin de processus, l'apprentissage coïncide avec la phase de scellement du changement par la mise en application des acquis et enseignes acquis ; ce qu'engendre systématiquement la valorisation de ces dernières pour assurer de nouveau une situation stationnaire séquentielle de l'organisation.

En continuité et de manière détaillée, il est évident de constater une relation causale entre le succès d'une démarche du changement organisationnel et le degré de l'apprentissage organisationnel. Ainsi et en se basant sur la revue de littérature et sa superposition avec la figure 15, on conclue au fait que c'est l'acquisition continue et itérative des connaissances (voir le modèle de F. Leroy, 2013 et celui de J.G March, 1991) par l'apprentissage de l'environnement, de soi même et des partenaires qui permet la simulation ainsi que la mise en place des méthodes pour mener à terme des actions du changement. D'un autre, c'est uniquement cela aussi qui permet la dominance et la compréhension du contexte organisationnel, ce qui donne lieu aux facteurs clés de succès (FCS). Etant dit, ces dernières donneront lieu à des mesures de satisfaction et à des actions dérivées sur lesquelles les méthodes, les modèles et les commandements du changement vont se concentrer.

En finalité, il sera pertinent de souligner le fait que la pratique continue/itérative du changement engendre de l'expérience qui contribue à son tour à l'apprentissage organisationnel par apprentissage expérientiel et que le succès du changement une fois mesurer, donne lieu à des mesures qu'ont pour objectif la valorisation des acquis et donc de l'apprentissage. A titre d'exemple, par expérience, on sait quelles méthodes du changement à utiliser pour assurer le succès ; quels comportements à rencontrer et de quelle façon les gérer. D'un autre, c'est uniquement la valorisation de l'apprentissage

(généralement des mesures d'encouragement et de reconnaissance des acquis) qui permet l'assurance de l'aspect itératif/continu de l'apprentissage organisationnel.

En conclusion, il est important de faire le lien et de dire que les mesures de valorisation des connaissances acquises viennent à compléter le fait de satisfaire les parties prenantes au changement organisationnel une fois le succès mesuré, dans un contexte de gestion des parties prenantes.

2.2.4 L'apport synergique des facteurs au succès du changement. (X, Z2, Z1) > Synergie > Y

Dans ce cadre et afin de situer les relations et l'apport synergique au changement de façon à assurer son succès, des définitions en relation avec le terme synergie s'imposent. En cette perspective et selon le Project Institute Management (PMI) Lévis-Québec (2017), elle s'agit de plusieurs facteurs agissant en commun ensemble et créent un effet global ; un effet synergique distinct de tout ce qu'aurait pu se produire s'ils avaient opéré isolément, que ce soit chacun de son côté ou tous réunis mais œuvrant indépendamment.

Cette définition pertinente emmène à revoir la figure 7 (diagramme de Venn) et la figure 16 (relations logico-causales entre les facteurs) pour déficeler comment et en quoi la synergie telle que définie, impacte le processus et influence positivement le choix et l'apport des approches au changement ; assurant ainsi leurs succès.

Conduite (Synergie) par un leadership efficace, une collaboration accrue et une intelligence collective, elle s'agit de l'interstice restreint de diagramme de Venn auquel convergent l'essentiel des facteurs (X, Z1, Z2) pour assurer comme un seul corps (un seul ensemble) le facteur (Y) représentatif de succès. D'autre part et comme déjà indiqué en conclusion au point (1.2.1), la synergie dont elle est question dans ce cas, s'agit de la coordonnée (le point de rencontre) des facteurs que chaque gestionnaire devrait situer dans leurs repères respectifs d'évolution pour assurer le succès du changement organisationnel. Étant dit, il est à croire que l'approche totalisatrice qui en découle permettra la fusion des efforts et l'optimisation des ressources assurant ainsi un processus du changement frôlant la perfection. A partir de là, (1) le facteur X contribuera à la synergie des facteurs par des modèles d'alignement conduit par le positivisme, la pro-activité et l'agilité. (2) Le facteur Z1 contribuera à son tour par ses approches d'inclusion, d'implication et d'engagement des PPP. (3) Le facteur Z2 contribuera par son apport en méthodes, expérience et FCS. (4) le facteur Y contribuera par ses perspectives de satisfaction des PPP et de valorisation de l'apprentissage.

En continuité, cette contribution éparpillée et désordonnées des éléments représente la complexité du changement et constitue un défi de taille aux meneurs et agents du

changement de fait que cela une fois assuré, devraient être ordonnés judicieusement pour garantir une trajectoire sereine pour l'atteinte des objectifs tracés de projet. De même, elle peut être assimilée à une sorte de matrice à résoudre pour mettre le changement sur pied.

En conclusion, il est à croire que c'est uniquement l'apport synergique des facteurs qu'est à l'origine des processus du changement organisationnel placides qui permettent le succès avec des retombées positives sur la satisfaction des participants (membres et PPP) ainsi que sur l'apprentissage organisationnel au moment même de déroulement de l'action en question. Il s'agit aussi d'une vision angulaire à 360° qui permet comme pour l'homme préhistorique (voir Point 1.1.1) de percevoir le changement en cours, de le sentir et quelque part le comprendre sans pour autant qu'ils y'aient rapprochements et nécessités de le creuser. Etant dit, c'est cette synergie des facteurs qui vienne au bout des résistances et des contestations aux actions entreprises au changement.

En compliment à ce qui précède, l'idée de la synergie des facteurs pour ce qu'est de l'assurance de succès du changement organisationnel peut être schématisée sous la figure 18 « Synergie des facteurs ».

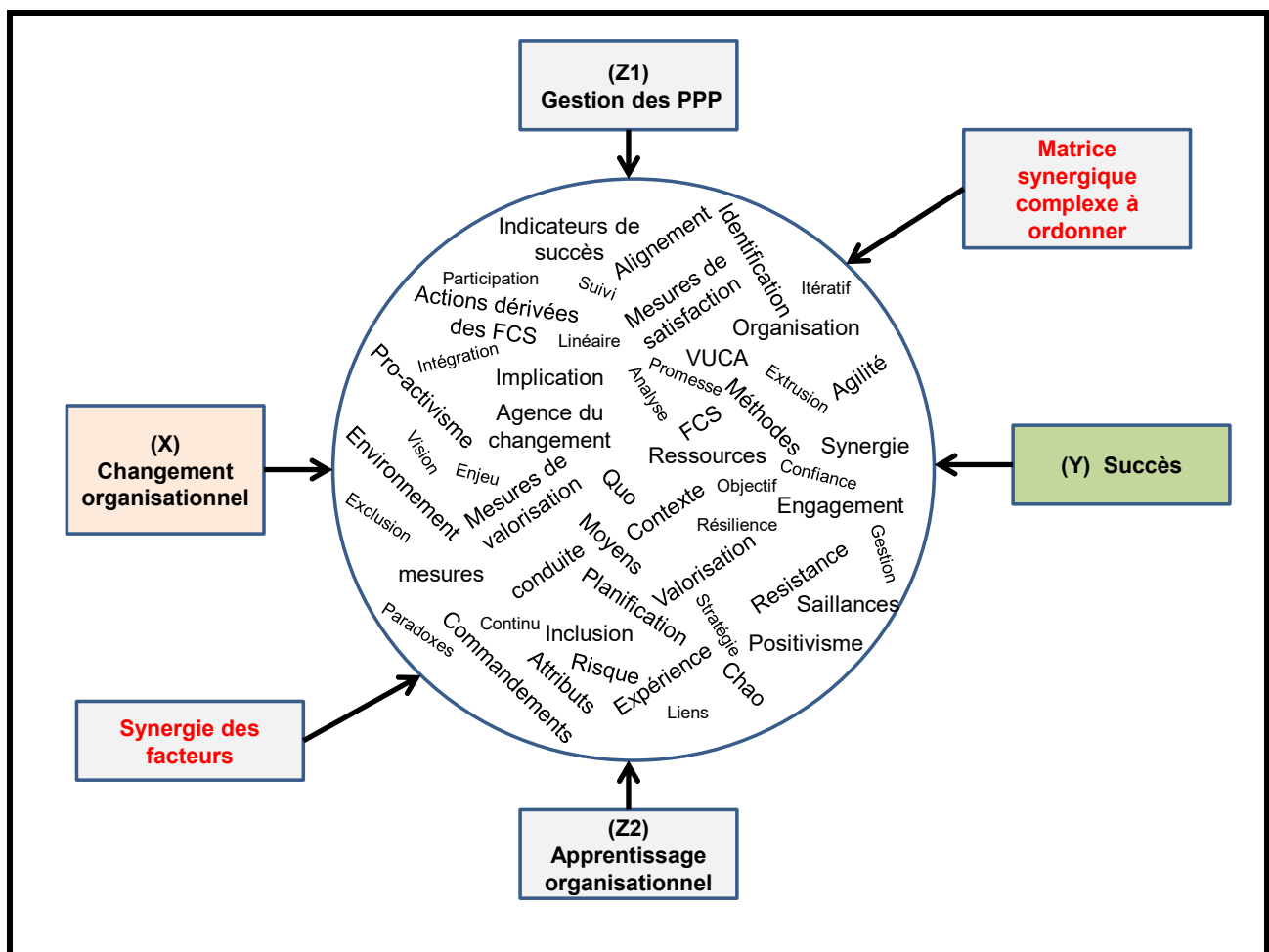


Figure 18 Synergie des facteurs

2.3 Synthèse des hypothèses et cadre conceptuel

L'élaboration des hypothèses est basée sur les quatre facteurs de cadre conceptuel final ci-dessous illustré.

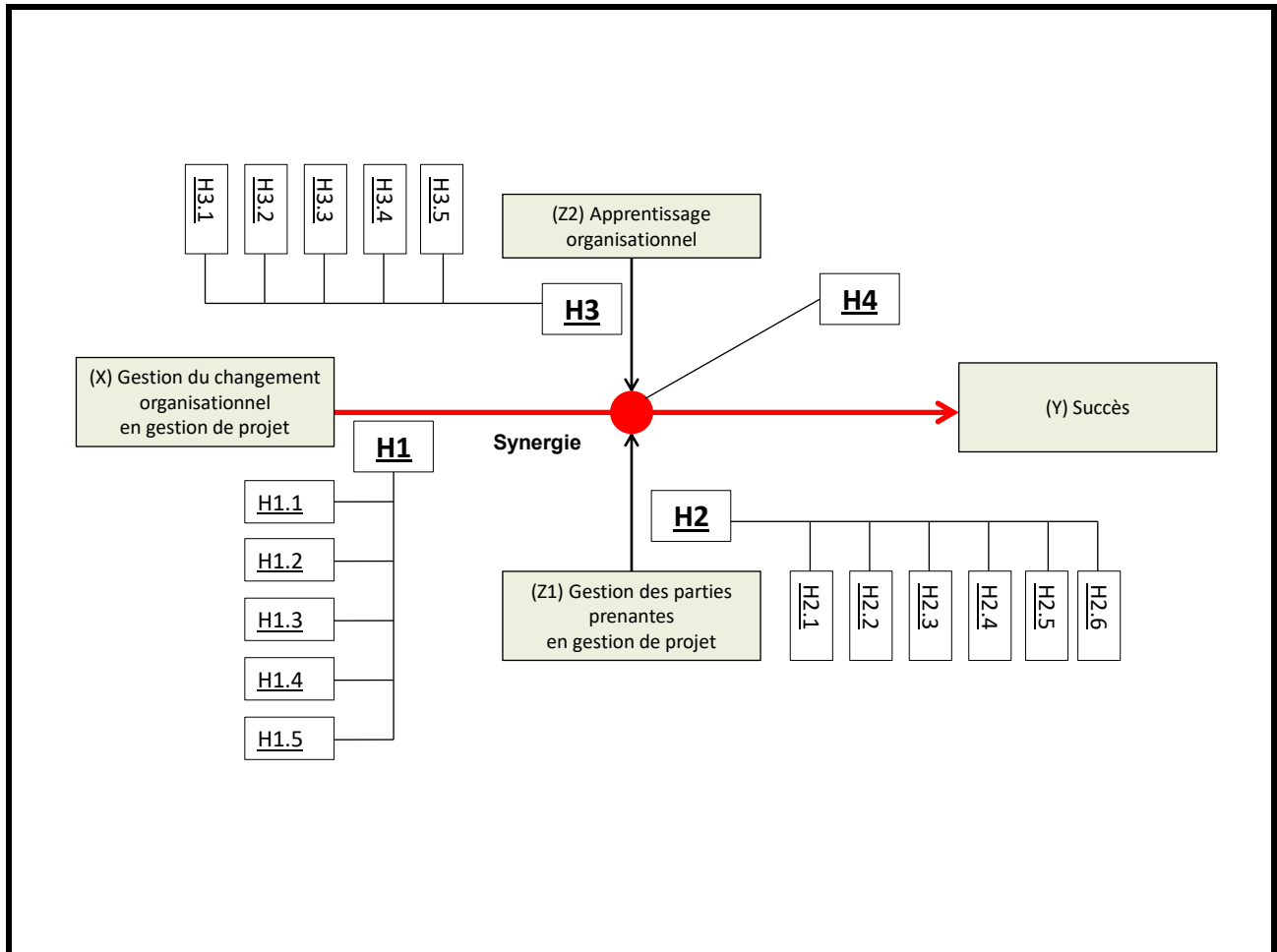


Figure 19 Cadre conceptuel final

La revue de littérature a mis en évidence des synthèses et conclusions pertinentes pour ce qu'est des approches de gestion du changement organisationnel et un schéma de principe établissant les relations entre les facteurs X,Y,Z1,Z2 et les modes d'approches a pris forme en conclusion. Néanmoins et par souci de neutralité scientifique et afin de tester la véracité ainsi que le degré d'objectivité de la revue établie, il sera question en cette section d'opérer selon le principe de **raisonnement par l'absurde (ou par apagogie)**, où elle (la revue établie) sera remise en doute (au lieu de carrément la rejeter) au niveau de la formulation des hypothèses pour qu'enfin venir à l'affirmer par l'affirmation des hypothèses ou à la rejeter par le rejet des mêmes ; une fois testées.

Nb : A titre indicatif et dans le cadre de la remise en doute des débouchées de la revue de littérature, l'expression à utiliser est « peut avoir une influence sur ».

Comment procéder ?

Dans le cadre de la formulation et de test des hypothèses, les variables conclues de la revue de littérature et supposées comme étant les plus adéquates à utiliser pour assurer le succès du changement organisationnel vont être diluées avec d'autres variables à rôles similaires mais à effets variables sur le succès du changement. Ainsi et à titre d'exemple, la caractéristique (méthode Agile) conclue de la revue de littérature comme étant la plus adéquate à utiliser pour assurer le succès du changement va être diluée avec deux autres caractéristiques (méthodes de gestion de projet à savoir ; traditionnelle et hybride) sous forme d'un questionnaire où il sera demandé à des répondants préalablement échantillonnés de sélectionner la plus pertinente des trois pour assurer le succès du changement.

2.3.1 Hypothèse (H1) : l'influence qu'exerce le choix des approches de gestion du changement organisationnel sur le succès du changement. (X > Y)

QR1 : Comment le choix des approches en gestion du changement organisationnel influence-t-il le succès du changement en gestion organisationnelle de projet ?

- **Hypothèse (H1) : Les caractéristiques des approches de gestion du changement organisationnel en gestion de projet peuvent avoir une influence sur le succès du changement.**

L'objectif par la formulation de l'hypothèse H1 est de tester l'établissement de la relation en question et comment ou qu'elles sont les retombées des choix des caractéristiques des approches de gestion du changement organisationnel sur le succès du changement. Pour ce faire et en se basant sur les conclusions de la revue de littérature, cinq sous-hypothèses vont être formulées avec perspective de venir au soutien ou au rejet de la même.

Afin de faciliter la formulation des cinq sous-hypothèses, un tableau récapitulatif de toutes les caractéristiques des approches de gestion du changement organisationnel est nécessaire.

Approche de gestion du changement organisationnel
Caractéristique (1.1) (alignement des ressources humaines, matérielles, immatérielles à l'instar des stratégies, réglementation, procédures ou ressources financières).
Caractéristique (1.2) (méthode positive ou négative).
Caractéristique (1.3) (méthode proactive ou méthode réactive).

Caractéristique (1.4) (méthode de gestion du changement agile, traditionnelle ou hybride).
Caractéristique (1.5) (agence du changement de type pression extérieure, personne-changement-technologie, Analyse niveau supérieur ou organisation et développement.

En se basant sur le tableau dessus, les cinq sous-hypothèses peuvent désormais être formulées comme suit.

- **Hypothèse (H1.1) : la caractéristique « degré d'alignement des ressources de l'organisation vis-à-vis de l'objectif du changement » induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.**
- **Hypothèse (H1.2) : la caractéristique « méthode positive ou négative » induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.**
- **Hypothèse (H1.3) : la caractéristique « méthode proactive ou méthode réactive » induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.**
- **Hypothèse (H1.4) : la caractéristique « méthodes de gestion du changement agile, traditionnelle ou hybride » induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.**
- **Hypothèse (H1.5) : la caractéristique de « l'agence du changement » induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.**

En continuant et une fois toutes les sous-hypothèses testées, le résultat viendra à affirmer ou à rejeter l'hypothèse H1 et du coup, porter une réponse logique est objective à la question de recherche QR1.

2.3.2 Hypothèse (H2) : l'influence qu'exerce le choix des approches de gestion des parties prenantes sur le succès du changement organisationnel. $Z1 > (X > Y)$.

QR2 : Comment le choix des approches de gestion des parties prenantes influence-t-il le succès du changement en gestion organisationnelle de projet?

- **Hypothèse (H2) : Les caractéristiques des approches de gestion des parties prenantes en gestion de projet peuvent avoir une influence sur le succès du changement organisationnel.**

Comme pour la H1, L'objectif ici est de tester l'établissement de la relation en question et comment ou qu'elles sont les retombées des choix des approches de gestion des parties prenantes sur le succès du changement organisationnel. Pour ce faire et en se basant sur les conclusions de la revue de littérature, six sous-hypothèses vont être

formulées avec perspective de venir au soutien ou au rejet de l'hypothèse H2. Une fois les hypothèses testées, des réponses vont être apportées à la QR2.

Afin de faciliter la formulation des six sous-hypothèses, un tableau récapitulatif de toutes les caractéristiques des approches de gestion des parties prenantes en gestion de projet est nécessaire.

Approche de gestion des parties prenantes
Caractéristique (2.1) (identification et catégorisation des parties prenantes par attributs).
Caractéristique (2.2) (Inclusion des parties prenantes).
Caractéristique (2.3) (implication des parties prenantes).
Caractéristique (2.4) (engagement des parties prenantes).
Caractéristique (2.5) (stratégies de réponses).
Caractéristique (2.6) (satisfaction des parties prenantes).

En ce basant sur le tableau dessus, les cinq sous-hypothèses peuvent désormais être formulées comme suit.

- **Hypothèse (H2.1) : la caractéristique « identification et catégorisation ou non des parties prenantes par attributs » induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.**
- **Hypothèse (H2.2) : la caractéristique « inclusion ou exclusion des parties prenantes » induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.**
- **Hypothèse (H2.3) : la caractéristique « implication ou non des parties prenantes » induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.**
- **Hypothèse (H2.4) : la caractéristique « engagement ou non des parties prenantes » induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.**
- **Hypothèse (H2.5) : la caractéristique « stratégies de réponses en gestion des parties prenantes » induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.**
- **Hypothèse (H2.6) : la caractéristique « satisfaction ou non des parties prenantes » induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.**

2.3.3 Hypothèse (H3) : l'influence qu'exerce le choix des approches de gestion de l'apprentissage organisationnel sur le succès du changement. Z2> (X > Y).

QR3 : Comment le choix des approches de gestion de l'apprentissage organisationnel influence t'il le succès du changement en gestion organisationnelle de projet ?

Hypothèse (H3) : Les caractéristiques des approches de l'apprentissage organisationnel en gestion de projet peuvent avoir une influence sur le succès du changement organisationnel.

Comme pour les deux hypothèses (H1, H2) antérieurement formulées, l'objectif ici est de tester l'établissement de la relation en question d'un coté et l'influence qu'exerce l'apprentissage organisationnel sur le succès des approches de gestion du changement organisationnel et par extension, sur le succès du changement. Pour ce faire et en se basant sur les conclusions de la revue de littérature, cinq sous-hypothèses vont être formulées avec perspective de venir au soutien ou au rejet de l'hypothèse H3. Une fois les hypothèses testées, des réponses vont être apportées à la QR3.

Afin de faciliter la formulation des cinq sous-hypothèses, un tableau récapitulatif de toutes les caractéristiques de l'apprentissage organisationnel en gestion de projet est nécessaire.

Apprentissage organisationnel
Caractéristique (3.1) (apprentissage continu et itératif)
Caractéristique (3.2) (origine de l'apprentissage, actif-exogène, actif et endogène, passif-exogène, passif endogène).
Caractéristique (3.3) (apprentissage expérientiel « par l'expérience »)
Caractéristique (3.4) (amélioration des méthodes)
Caractéristique (3.5) (valorisation de l'apprentissage)

En ce basant sur le tableau dessus, les cinq sous-hypothèses peuvent désormais être formulées comme suit.

- **Hypothèse (H3.1) : la caractéristique « apprentissage continu-itératif » induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.**
- **Hypothèse (H3.2) : la caractéristique « origine de l'apprentissage, actif-exogène, actif et endogène, passif-exogène, passif endogène » induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.**
- **Hypothèse (H3.3) : la caractéristique « apprentissage expérientiel ou par effet de l'expérience » induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.**

- **Hypothèse (H3.4) : la caractéristique «amélioration des méthodes par l'apprentissage» induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.**
- **Hypothèse (H3.5) : la caractéristique «valorisation ou non de l'apprentissage» induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.**

2.3.4 Hypothèses (H4) : l'influence qu'exerce le choix de la synergie comme approche de gestion sur le succès du changement organisationnel. (X, Z2, Z1) >Synergie > Y

QR4 Quel est l'apport synergique des facteurs au succès des projets du changement organisationnel en gestion organisationnel de projet ?

Comme pour les trois hypothèses (H1, H2, H3) antérieurement formulées, l'objectif ici est de tester l'établissement de la relation en question d'un côté et l'influence qu'exerce la synergie des facteurs (X, Z1, Z2) sur le succès des approches de gestion du changement organisationnel et par extension, sur le succès du changement.

Contrairement aux autres hypothèses déjà formulées, il ne sera pas ici nécessaire de formuler des sous-hypothèses. En effet, il sera uniquement question de demander aux répondants de situer leurs niveaux d'accords ou de désaccords vis-à-vis de l'apport synergique des facteurs en questions sur le succès du changement organisationnel.

- **Hypothèse (H4) : la caractéristique (synergie ou non synergie des facteurs « X, Z1, Z2 ») induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement organisationnel.**

3 Approche méthodologique envisagée

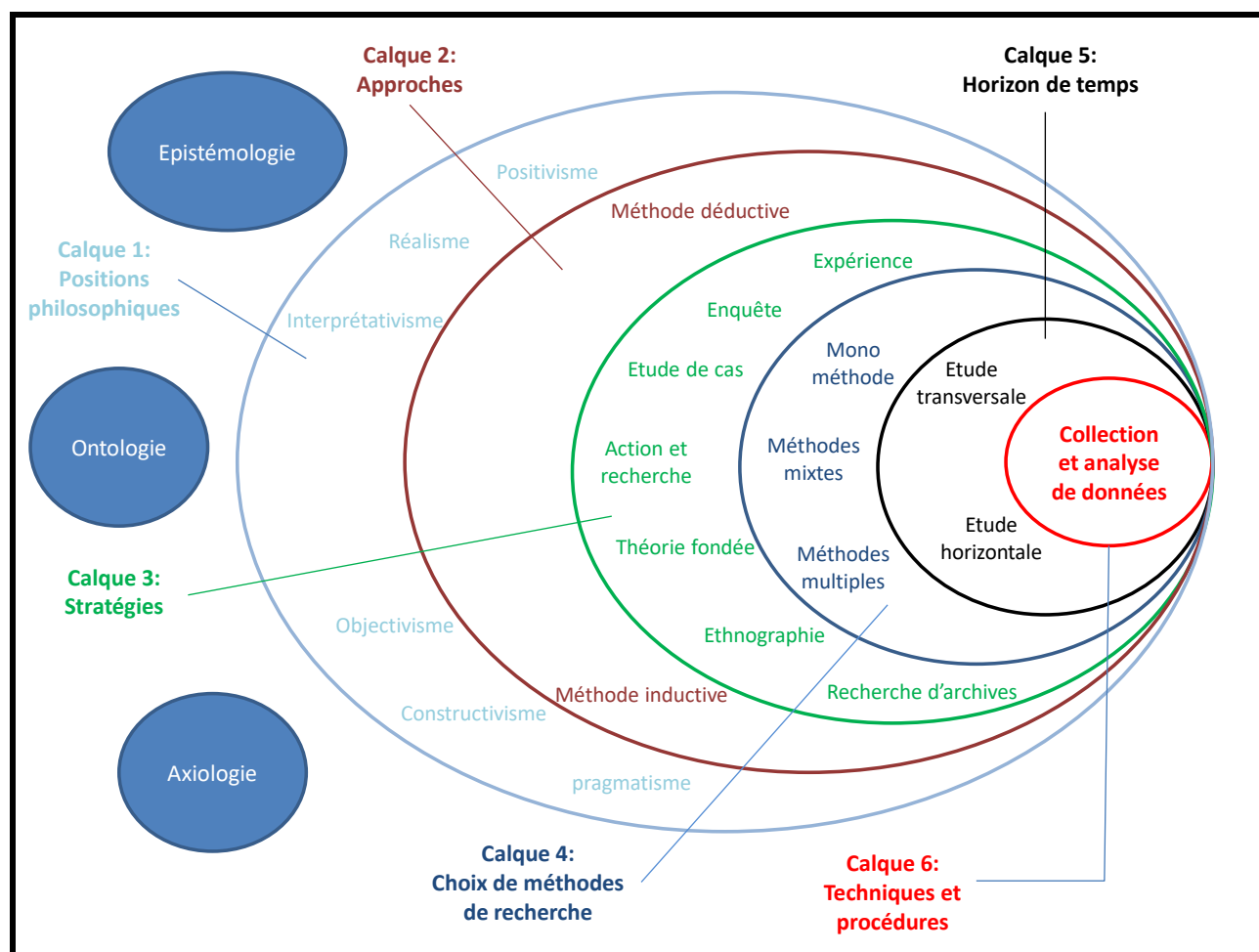


Figure 20 Diagramme de l'oignon de la recherche selon Saunders et Al (2009)

Comme ci-dessus illustré au niveau de la figure 20, la mise en place de l'approche envisagée de la recherche va prendre en appui les recommandations de diagramme de l'oignon de la recherche tel que proposé par Saunders et Al (2009).

3.1 Clarification de positionnement de la recherche

Il s'agit d'un positionnement « paradigmatique » de la recherche : philosophique et onto-épistémologique ».

En effet et dans le cadre de la recherche, deux caractéristiques vont être considérées à savoir ; (1) **le positivisme** qui permettra d'interroger des répondants pour chercher des régularités et mettre à l'épreuve les hypothèses formulées dans le cadre de ce mémoire (traiter objectivement et de manière plus réaliste les résultats de la recherche). (2) **le réalisme critique** qui permettra d'interroger des répondants pour mettre à jour les mécanismes d'actualisation du réel propre au changement organisationnel.

A titre indicatif, cette partie renvoie aux recommandations de diagramme de l'oignon de recherche et prend en appui le calque 1, représentatif de la position philosophique de la recherche.

3.2 Exposition des théories mobilisées

Dans le cadre de la recherche, ils sont mobilisés quatre champs théoriques de recherche à savoir ; la gestion organisationnelle de projet, la théorie du changement, la théorie de la gestion des parties prenantes et de l'apprentissage organisationnel.

3.3 Précision des Niveau d'analyse et Unité d'analyse

Dans le cadre de l'étude en cours, le niveau d'analyse est le projet et l'unité d'analyse sont les processus de gestion du changement en rapport avec les processus de gestion des parties prenantes et de l'apprentissage organisationnel.

3.4 Explication de l'approche de recherche

Cette partie renvoie aux recommandations de calque 2 de l'oignon de recherche. En effet et partant d'un sujet de recherche accompagné d'hypothèses sur le même, l'approche de recherche va se baser **sur la méthode déductive « déduction logique »** pour ce qu'est de l'analyse des données et des conclusions à tirer de ses dernières après leurs discussions. Cela se justifie par le fait que le but est de conclure par un oui ou un non aux questions de recherches posées.

3.5 Description de design de recherche envisagé

Cette partie renvoie aux recommandations de calque 3 de l'oignon de recherche. Elle se veut comme une enquête à mener et concerne l'échantillonnage, le contenu du questionnaire et les questions à poser lors des entretiens selon Saunders et Al (2009). A partir de là, la stratégie de recherche va se baser sur l'outil **questionnaire** par lequel les hypothèses principales ainsi que leurs sous-hypothèses vont être soumises à l'appréciation des répondants une fois converties en questions. Avec objectif de récolter des données quantitatives pour analyser et discuter les résultats, le niveau d'appréciation demandé aux répondants va dans un intervalle qualitatif allant d'un [niveau d'appréciation très négatif à un niveau d'appréciation très positif].

3.6 Présentation des méthodologies mobilisées

Cette partie renvoie aux recommandations de calque 4 de l'oignon de recherche. La méthodologie de recherche envisagée est de type mixte (quali/quant). L'approche vise la récolte de données qualitatives et quantitatives dans le but de tester et de répondre aux hypothèses principales conjointement à leurs sous hypothèses formulées. A titre indicatif, La méthode quantitative implique des chiffres et concerne la quantité et les mesures alors

que la méthode qualitative concerne des données riches telles que des témoignages personnels, des opinions et des descriptions. Saunders et Al (2009)

3.7 Définition de l'horizon de temps

Cette partie renvoie aux recommandations de calque 5 de l'oignon de recherche. L'étude envisagée est d'une configuration transversale ou « Cross sectional » à court terme. L'objectif par cette dernière est de prendre un cliché « une image » de la perception d'un échantillon de professionnels toutes spécialités confondues, du changement organisationnel et son rapport à la gestion des parties prenantes et à l'apprentissage organisationnel pour assurer son succès. Ce choix découle de fait que les conceptions transversales peuvent utiliser des recherches qualitatives et quantitatives et elles mesurent un aspect ou un comportement de nombreux groupes ou individus et à un moment donné. Saunders et Al (2009)

3.8 Description et justification des techniques, plans et procédures de collectes de données et de traitements.

Cette partie renvoie aux recommandations de calque 6 de l'oignon de recherche selon Saunders et Al (2009), représentatif des techniques et procédures de collectes et d'analyses des données.

L'échantillonnage empirique

Dans l'impossibilité d'interroger tous les spécialistes en gestions de projet, le travail va se concentrer alors sur la sélection d'un certain nombre de spécialistes et fonctionnaires de multiples domaines professionnels à interroger. Dans ce cadre, les éventuels répondants vont être classifiés en trois catégories et ce, selon leurs orientations pédagogiques, leurs acquis en connaissances et enfin leurs expériences professionnelles. Ainsi vont être interrogés trois catégories de professionnels à savoir. La première catégorie va être constituée de professeurs en gestion de projet et le but par cela est de vérifier la pertinence scientifique de la recherche à travers l'affirmation ou le rejet des hypothèses formulée. La deuxième catégorie va être constituée de gestionnaires d'entreprises pour ce qu'est d'un cadre purement pratico-professionnel. La troisième catégorie va être constituée de professionnels à spécialités multiples (étudiant en gestion de projet, médecins, ingénieurs, architectes chefs de projets...etc.) pour vérifier ce que pensent en général, ces derniers du changement organisationnel.

L'élaboration d'un questionnaire

Dans ce cadre et selon Lugen (2015, p.5), l'enquête par questionnaire vise à vérifier les hypothèses de la recherche, en vérifiant les corrélations suggérées. La formulation des

questions est donc une étape cruciale de l'enquête. En effet et suite aux questions posées ainsi qu'aux hypothèses issues de la revue de littérature, il est question ici de mettre à l'épreuve ces dernières en procédant à leurs vérifications auprès des répondants préalablement échantillonnés et ce, en leur demandant de situer leurs degrés de pertinence et d'exactitude vis-à-vis des questions posées en relation au sujet de recherche.

Accompagné d'un résumé sur les variables (caractéristiques) et leurs relations mises en évidence, ce dernier concernera les quatre (04) hypothèses et leurs sous hypothèses induites par le projet. Le questionnaire sera conçu sur deux niveaux de vérifications. En premier, il sera demandé aux répondants de situer leurs niveaux d'appréciations pour les hypothèses et sous hypothèses formulées. En second lieu et une fois les questionnaires réponses reçus, cela permettra l'analyse et la mise en évidence des données quantitatives pertinentes interprétables pour appuyer les conclusions de la recherche. A vrai dire, c'est l'issue de ces données récoltées qui va décider de la trajectoire de l'analyse et de la conclusion pour l'ensemble de ce qui précède.

En effet, l'élaboration de questionnaire va suivre un enchainement logique, de façon à ce que chaque question permettra d'étudier la plausibilité des hypothèses, permettant ainsi de répondre aux questions de recherche et d'atteindre les objectifs formulés en section (1.5), puis ultérieurement d'éclairer la problématique étudiée et contribuer à répondre au grand enjeu.

A titre de rappel et pour s'insérer dans la logique de la démarche à suivre, la problématique spécifique telle que formulée et le cadre conceptuel préliminaire ont permis la mise en évidence des quatre facteurs (X, Y, Z1, Z2) à prendre en considération lors de l'élaboration de la revue de littérature.

De suite et en se basant sur la formulation de la problématique spécifique, sur les objectifs (O) et les questions de recherche (QR) posées au niveau de point (1.5), la revue de littérature a permis la mise en évidence de variables et/ou de caractéristiques susceptibles de leur apporter des réponses. En effet, toutes les caractéristiques vont dans le sens de « comment » l'influence est exercée par les trois facteurs (X, Z1, Z2) sur Y (le succès).

Ultérieurement et en se basant sur les recommandations du cadre conceptuel final, quatre hypothèses (H1, H2, H3, H4) ont été formulées pour tester l'influence qu'exerce les facteurs X, Z1, Z2 et leur effet synergique sur Y.

A partir de là, les caractéristiques arrêtées pour chacun des trois facteurs ont permis la mise en place de cinq sous-hypothèses pour tester la plausibilité de l'influence qu'exerce

le facteur X sur le succès du changement, de six (6) sous-hypothèses pour tester la plausibilité de l'influence qu'exerce le facteur Z1 sur le succès du changement, de cinq (5) sous-hypothèses pour tester la plausibilité de l'influence qu'exerce le facteur Z2 sur le succès du changement et enfin une seule hypothèse pour tester la plausibilité de l'influence qu'exerce l'effet synergique des facteurs sur le succès du changement.

La logique est que par déduction, la détermination de la plausibilité des sous-hypothèses pour ce qu'est de l'influence qu'exercent les caractéristiques des facteurs (X, Z1, Z2) sur Y aura un impact direct sur la plausibilité des hypothèses (H1, H2, H3, H4) ; ce qui vient à les affirmer au cas où l'affirmation des sous-hypothèses avérée ou à les rejeter au cas où les sous-hypothèses s'avèrent non plausibles, donc rejetées.

En continuité et vue que les hypothèses et leurs sous-hypothèses formulées sont la résultante directe des objectifs et des questions de recherches, leurs plausibilités par déduction constitueront des éléments de réponses aux questions de recherche (QR) posées. Une fois ses dernières (les QR) clarifiées, l'objectif de la recherche peut être estimé atteint et par déduction, les réponses peuvent être estimées portées à la problématique spécifique soulevée ; ce qui répond au grand enjeu de la recherche.

Pour ce faire et afin d'assurer ce cheminement logique, l'élaboration d'un questionnaire qui passe par trois étapes maitresses est nécessaire.

La première étape est celle de l'arrêt d'une échelle d'appréciation pour l'influence qu'exercent les caractéristiques arrêtées des facteurs sur le succès du changement. Dans le cas de cette étude, l'échelle dont il est question va comme suit :

Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive
---------------	----------	--------	----------	---------------

Les deuxièmes étapes est bien la conversion des hypothèses ainsi que des sous-hypothèses à des questions et des sous-questions simples où il sera demandé aux répondants déjà échantillonnés, de situer leurs degrés d'appréciations pour l'influence qu'exercent les caractéristiques objets des hypothèses et des sous-hypothèses sur le succès du changement. Pour ce faire, le modèle de question à suivre dans le cadre de l'élaboration de questionnaire est comme suit formulé: « **Selon votre appréciation, quelle influence exercent les éléments caractéristiques [...] sur le succès du changement ?** »

La troisième étape consiste en la confection d'un tableau où l'échelle d'appréciation est distribuée horizontalement telle que dessus illustrée et les caractéristiques objets des questions et des sous-questions formulées des hypothèses et des sous-hypothèses sont distribuées verticalement. A partir de là, le modèle de questionnaire à adopter sera comme ci-dessous confectionné.

	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive
Caractéristique1	Choix (x)				
Caractéristique2		Choix (x)			

NB : ce modèle de questionnaire va être généralisé et sera adopté pour tester la plausibilité de toutes les hypothèses et des sous-hypothèses.

La demande de commentaires

Joint au questionnaire, il s'agit d'un champ spécifique où il sera demandé aux répondants d'apporter leurs remarques pour ce qu'est de chaque hypothèse et son rapport au sujet de recherche. Il est question ici d'enrichir le thème d'un côté, de vérifier la convergence ou la divergence des approches pour ce qu'est de traitement logique de thème de recherche.

4 Résultats et discussion

Suite à l'envoi du questionnaire, **dix huit (18)** réponses ont été reçues. Le nombre de ses dernières qui reflète le nombre des répondants qu'ont pris part à l'enquête, va être utilisé pour le calcul des pourcentages d'influences des éléments caractéristiques en questions et qui serviront à l'analyse des résultats et à la discussion des ses derniers.

Tableau 10 Etat des réponses au questionnaire

Nombre des questionnaires envoyés	Nombre des réponses au questionnaire reçus	Nombre des questionnaires utilisables	Nombre des questionnaires inutilisables	Nombre de commentaires reçus
40	21	18	3 (incomplets)	0

Tableau 11 Tableau des répondants

N° de répondant	Spécialité et/ou fonction	Organisation
Répondant 1	Licencié en langue berbère et en français	Organisation à but non lucratif à Tizi-Ouzou, Algérie
Répondant 2	Licencié en langue anglaise	Gestionnaire d'épicerie à Lille, France
Répondant 3	Doctor of Philosophy (PhD) in Strategy, Program and Project Management	Université de Québec à Trois Rivières, QC, CA
Répondant 4	Ingénieur en informatique	Institution hospitalière à Montréal, QC, CA
Répondant 5	Diplômé en architecture et en urbanisme, Gérant.	Bureau d'étude spécialisé en architecture et en urbanisme à Saida, Algérie
Répondant 6	Master 2 en management d'entreprise	Entreprise Medvitale à Lille, France
Répondant 7	Directrice des opérations	Entreprise Vidéotron à Montréal, QC, CA
Répondant 8	Diplômé en architecture et en urbanisme, Gérant.	Bureau d'étude spécialisé en architecture et en urbanisme à Béjaia, Algérie
Répondant 9	Professeur en management de projet	Université de Québec à Trois Rivières, QC, CA
Répondant 10	Responsable des ressources humaines	Entreprise de placement P3R à Trois Rivières, QC, CA
Répondant 11	Ingénieur en informatique	Chrome technologie à Montréal, QC, CA
Répondant 12	Médecin spécialiste en pédiatrie	Centre Hospitalier Universitaire de Tizi-Ouzou, Algérie
Répondant 13	DUEA en électronique, automatisien/Roboticien	Entreprise PLADIS, Nantes, France
Répondant 14	Gestion et administration des entreprises	Centre Hospitalier Universitaire (CHUM) à Montréal, QC, CA

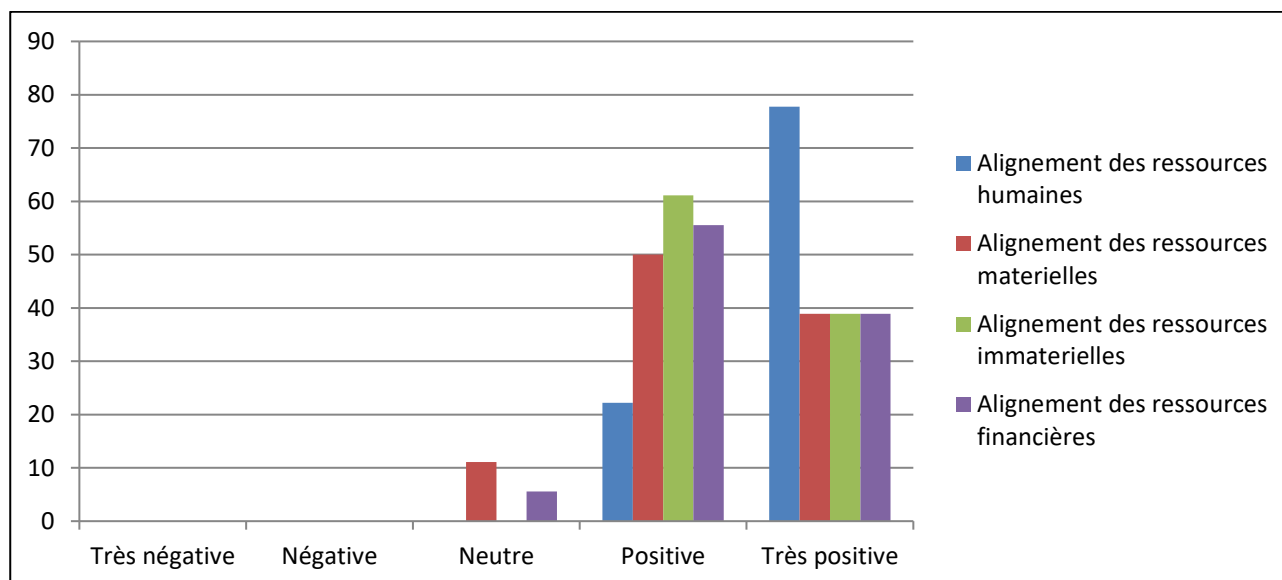
Répondant 15	Diplômé en architecture et en urbanisme, Gérante.	Bureau d'étude spécialisé en architecture et en urbanisme à Tigzirt, Algérie
Répondant 16	Ingénieur en mécanique	Applied plastics à Oak Creek, USA
Répondant 17	Diplômé en architecture et en urbanisme. Actuellement Etudiant en gestion de projet	Université de Québec à Trois Rivières, QC, CA
Répondant 18	Docteur, Professeur en mathématiques	Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Algérie

4.1 Résultat hypothèse (H1) : Les caractéristiques des approches de gestion du changement organisationnel en gestion de projet peuvent avoir une influence sur le succès du changement ($X > Y$)

La réponse à cette hypothèse (H1) renvoi à la section N°1 de questionnaire et à l'issu des réponses données par les répondants aux cinq (05) sous-hypothèses formulées de la même section.

4.1.1 Résultat hypothèse (H1.1) : L'influence qu'exerce la caractéristique « degré d'alignement des ressources de l'organisation vis-à-vis de l'objectif de changement » induite par le projet sur le succès du changement

Figure 21 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H1.1)



Selon la perception des répondants, le degré d'alignement des ressources de l'organisation a une influence positive sur le succès du changement organisationnel.

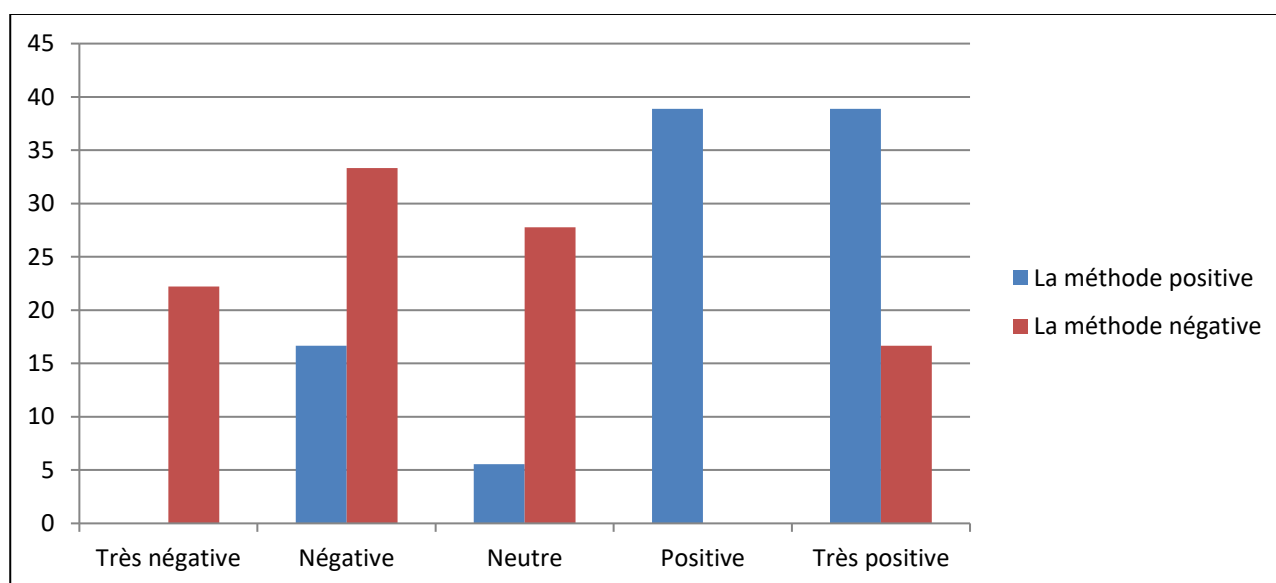
De manière détaillée et avec un pourcentage de **77%**, les répondants estiment que le degré d'alignement des ressources humaines de l'organisation est le plus important et que ce dernier exerce une influence très positive sur le succès du changement

organisationnel. Pour ce qu'est des degrés d'alignements des autres ressources (immatérielles, financières et matérielles), les répondants jugent qu'elles exercent des influences très positives avec un pourcentage de **38%** et positives sur le succès du changement organisationnel avec des pourcentages allant de **50% à 62%**.

À partir de ce et en réponse à l'hypothèse (H1.1) formulée, il est désormais possible d'affirmer que l'élément caractéristique « degré d'alignement des ressources de l'organisation » induit par le projet exerce une influence positive sur le succès du changement organisationnel et que la ressource prioritaire de toutes à prendre en considération dans le cadre de l'alignement est bien la ressource humaine de l'organisation pour assurer le succès.

4.1.2 Résultat hypothèse (H1.2) : l'influence qu'exerce la caractéristique « méthode positive ou négative » induite par le projet sur le succès du changement

Figure 22 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H1.2)



Selon la perception des répondants, la méthode positive du changement a une influence très positive et positive sur le succès du changement organisationnel avec un cumul de pourcentage avoisinant les 80% pour les deux niveaux d'appréciation alors que la méthode négative a une influence négative avec un pourcentage de **55%**. Dans la même, il est important de noter qu'environ **17%** des répondants estiment que la méthode négative peut avoir une influence positive sur le succès du changement organisationnel alors qu'une autre partie, avec un pourcentage de **27%**, reste indécise (neutre) vis-à-vis de l'influence de cette dernière sur le succès du changement organisationnel.

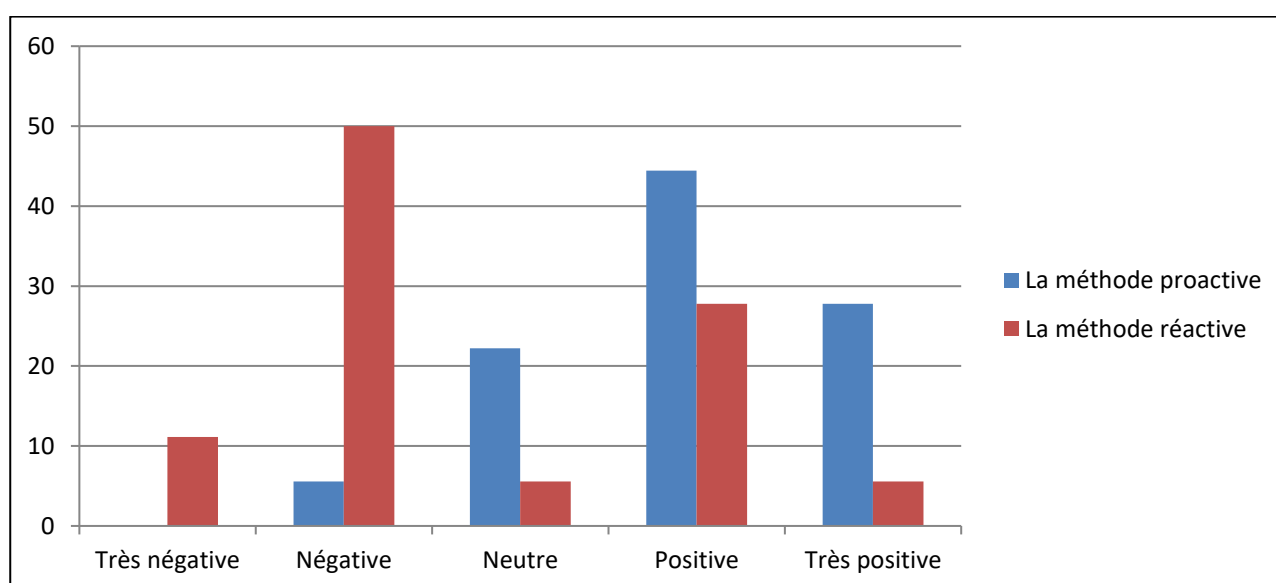
À partir de ce et en réponse à l'hypothèse (H1.2) formulée, il est désormais possible d'affirmer que l'élément caractéristique « méthode positive du

changement » induit par le projet exerce une influence positive sur le succès du changement organisationnel alors que l'élément caractéristique « méthode négative du changement » exerce une influence négative sur le succès du même.

Etant dit et suite aux résultats analysés et discutés, l'élément caractéristique prioritaire à prendre en considération est bien la méthode positive pour assurer le succès du changement.

4.1.3 Résultat hypothèse (H1.3) : l'influence qu'exerce la caractéristique « méthode proactive ou méthode réactive » induite par le projet sur le succès du changement

Figure 23 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H1.3)



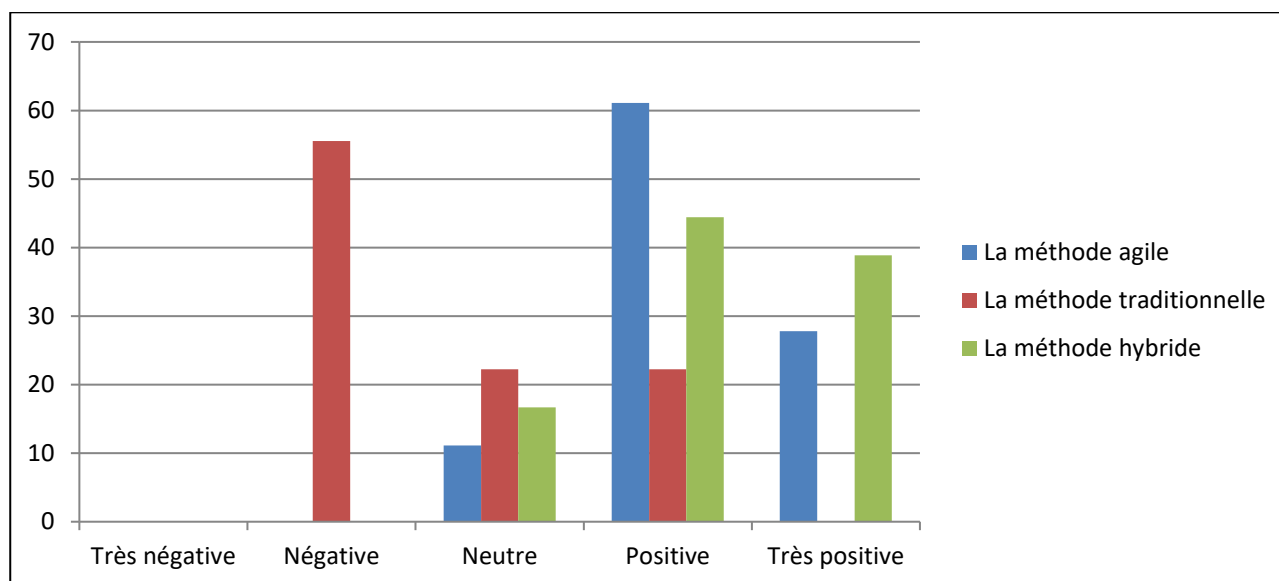
Selon la perception des répondants, la méthode proactive du changement a une influence très positive et positive avec un cumul de pourcentage avoisinant **71%** pour les deux niveaux d'appréciation sur le succès du changement organisationnel alors que la méthode réactive a une influence très négative et négative sur ce dernier avec un pourcentage avoisinant les **61%**. Toute fois, il est important de noter que **27%** des répondants estiment que la méthode réactive du changement peut avoir une influence positive sur le succès du changement organisationnel.

À partir de ce et en réponse à l'hypothèse (H1.3) formulée, il est désormais possible d'affirmer que les deux éléments caractéristiques « méthode proactive du changement » induits par le projet exercent une influence positive sur le succès du changement organisationnel alors que l'élément caractéristique « méthode réactive du changement » exerce une influence négative sur le succès du même.

Etant dit et suite aux résultats analysés et discutés, l'élément caractéristique prioritaire à prendre en considération est bien la méthode proactive pour assurer le succès du changement.

4.1.4 Résultat hypothèse (H1.4) : L'influence qu'exerce la caractéristique « méthode de gestion du changement agile, traditionnelle ou hybride » induite par le projet sur le succès du changement

Figure 24 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H1.4)



Selon la perception des répondants, la méthode hybride et/ou agile de gestion ont une influence très positive et/ou positive sur le succès du changement organisationnel alors que la méthode traditionnelle de gestion a une influence négative sur le même.

En effet et de manière détaillée, la méthode Hybride de gestion est perçue comme très positive avec un pourcentage de **38,89%** et positive avec un pourcentage de **44.44%** sur le succès du changement. En second, la méthode agile est perçue comme très positive avec un pourcentage de **27,78%** et positive avec un pourcentage de **61.11%** sur le succès du changement.

Pour ce qu'est de la méthode traditionnelle de gestion, environ **56%** des répondants estiment que cette dernière a une influence négative sur le succès du changement organisationnel alors qu'une autre partie des répondants (environ **22%**) reste indécise (neutre) sur son efficacité. Toute fois et avec un pourcentage de **22%**, il est important de noter que la même méthode est perçue comme étant efficace et peut exercer une influence positive sur le succès du changement.

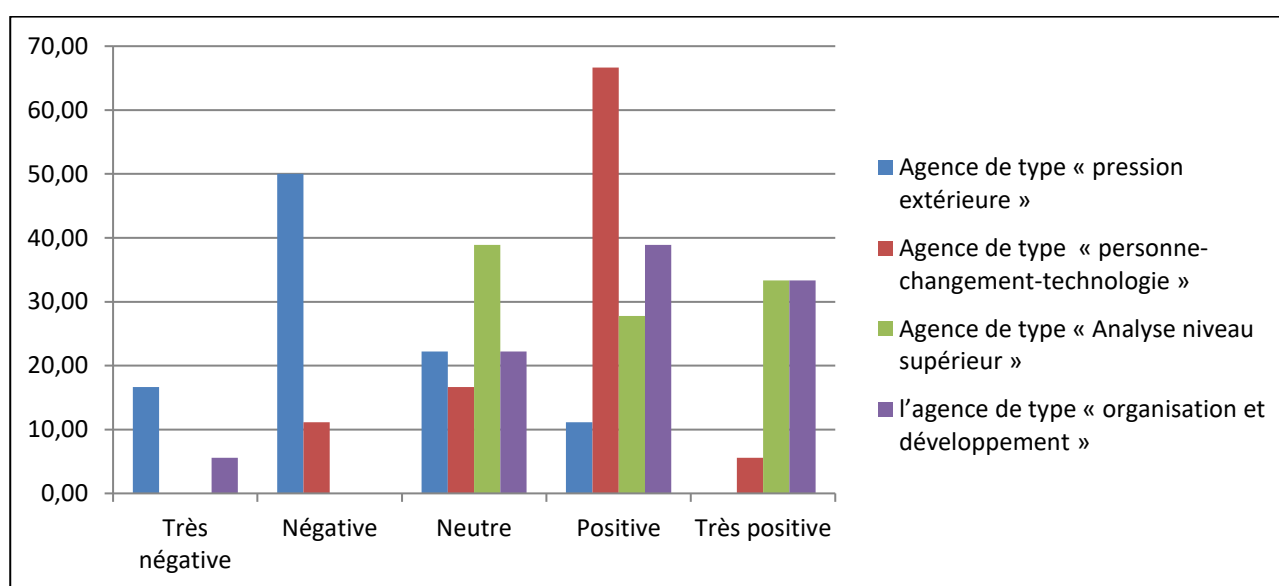
À partir de ce et en réponse à l'hypothèse (H1.4) formulée, il est désormais possible d'affirmer que les deux éléments caractéristiques « méthode hybride et

agile» de gestion induits par le projet exercent une influence positive sur le succès du changement organisationnel alors que l'élément caractéristique « méthode traditionnelle » de gestion exerce une influence négative sur le succès du même.

Etant dit et suite aux résultats analysés et discutés, les deux éléments caractéristiques prioritaires à prendre en considération sont bien « la méthode hybride et agile » pour assurer le succès du changement.

4.1.5 Résultat hypothèse (H1.5) : l'influence qu'exerce la caractéristique de «l'agence du changement » induite par le projet sur le succès du changement

Figure 25 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H1.5)



Selon la perception des répondants, les trois types d'agences du changement (Personne-changement-technologie, Analyse niveau supérieur, Organisation et développement) ont une influence très positive et positive sur le succès du changement organisationnel alors que l'agence de type (pression extérieure) a une influence négative sur le succès du changement selon les mêmes répondants.

De manière détaillée et en premier lieu, l'agence de type « organisation et développement » a une influence très positive sur le succès du changement avec un pourcentage de **33,33%** et une influence positive avec un pourcentage de **38,89%**

En second, l'agence du changement « analyse niveau supérieur » a une influence très positive sur le succès du changement avec un pourcentage de **33,33%** et une influence positive avec un pourcentage de **27,78%**

En troisième, L'agence du changement « Personne-changement-technologie » est perçue par les répondants comme positive pour assurer le succès du changement avec un cumul de pourcentage avoisinant les **72 %** pour les deux niveaux d'appréciations.

En dernier, L'agence du changement de type "pression extérieure » est perçue par les répondants comme négative et/ou très négative pour assurer le succès du changement avec un cumul de pourcentage entre les deux avoisinant les **67%**.

À partir de ce et en réponse à l'hypothèse (H1.5) formulée, il est désormais possible d'affirmer que l'élément caractéristique "agence du changement" induit par le projet exerce une influence sur le succès du changement organisationnel.

Etant dit et suite aux résultats analysés et discutés, les éléments caractéristiques prioritaires à prendre en considération sont les agences du changement de types « (1) Organisation et développement, (2) Analyse niveau supérieur et (3) Personne-changement-technologie » qui exercent une influence très positive et positive sur son succès. Pour ce qu'est de l'agence du changement de type « pression extérieure », cette dernière n'est pas prioritaire et traiter avec elle nécessite de la prudence.

4.1.6 Synthèse des résultats de la section 1 de questionnaire correspondant à la vérification de la plausibilité de l'hypothèse (H1)

Suite à l'analyse et à la discussion des résultats de la section N°1 de questionnaire, il est désormais possible de conclure au fait que l'hypothèse (H1) qui stipule que « les caractéristiques des approches de gestion du changement organisationnel en gestion de projet peuvent avoir une influence sur le succès du changement » est **plausible ; ce qui vient à l'affirmer.**

De ce et suite à la vérification de la plausibilité des sous hypothèses au niveau de la même section, il est désormais possible de conclure aux caractéristiques prioritaires des approches de gestion du changement organisationnel influençant le succès du changement. Ces dernières (les caractéristiques prioritaires) sont ci-dessous illustrées dans le tableau récapitulatif

Tableau 12 Caractéristiques prioritaires pour (H1)

N°	Récapitulatif des caractéristiques prioritaires des approches de gestion du changement organisationnel influençant le succès du changement
01	Alignement des ressources par l'ordre de priorité suivant : (1) Alignement des ressources humaines, (2) immatérielles, (3) financières et (4) matérielles
02	Méthode positive du changement
03	Méthode proactive du changement
04	Méthode hybride et agile de gestion

05

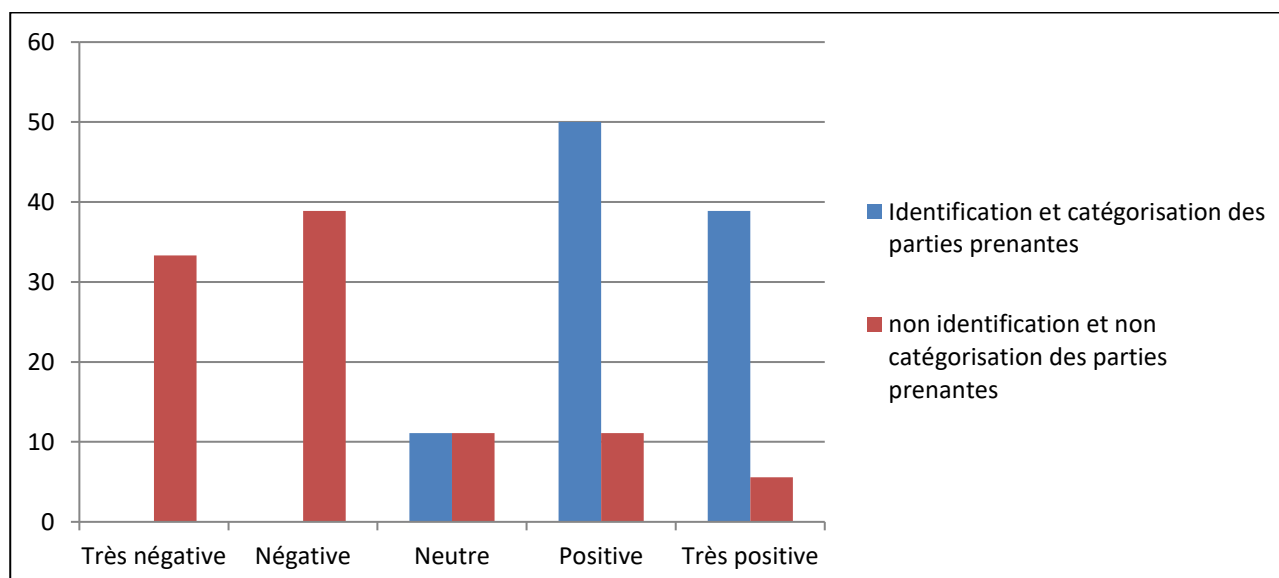
Agences du changement par l'ordre de priorité suivant : (1) Organisation et développement, (2) Analyse niveau supérieur et (3) Personne-changement-technologie.

4.2 Résultat Hypothèse (H2) : Les caractéristiques des approches de gestion des parties prenantes en gestion de projet peuvent avoir une influence sur le succès du changement organisationnel $Z1 > (X > Y)$

La réponse à cette hypothèse (H2) renvoi à la section N°2 de questionnaire et à l'issu des réponses données par les répondants aux six (06) sous-hypothèses formulées de la même section.

4.2.1 Résultat hypothèse (H2.1) : L'influence qu'exerce la caractéristique « identification et catégorisation ou non des parties prenantes par attributs » induite par le projet sur le succès du changement

Figure 26 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H2.1)



Selon la perception des répondants, l'identification et la catégorisation des parties prenantes par attributs ont une influence très positive et positive à la fois sur le succès du changement organisationnel avec un cumul de pourcentage avoisinant **89%** pour les deux niveaux d'appréciations alors que la non identification et non catégorisation des parties prenantes ont une influence très négative et négative à la fois sur le succès du changement avec un cumul de pourcentage avoisinant **72%** pour les deux niveaux d'appréciations.

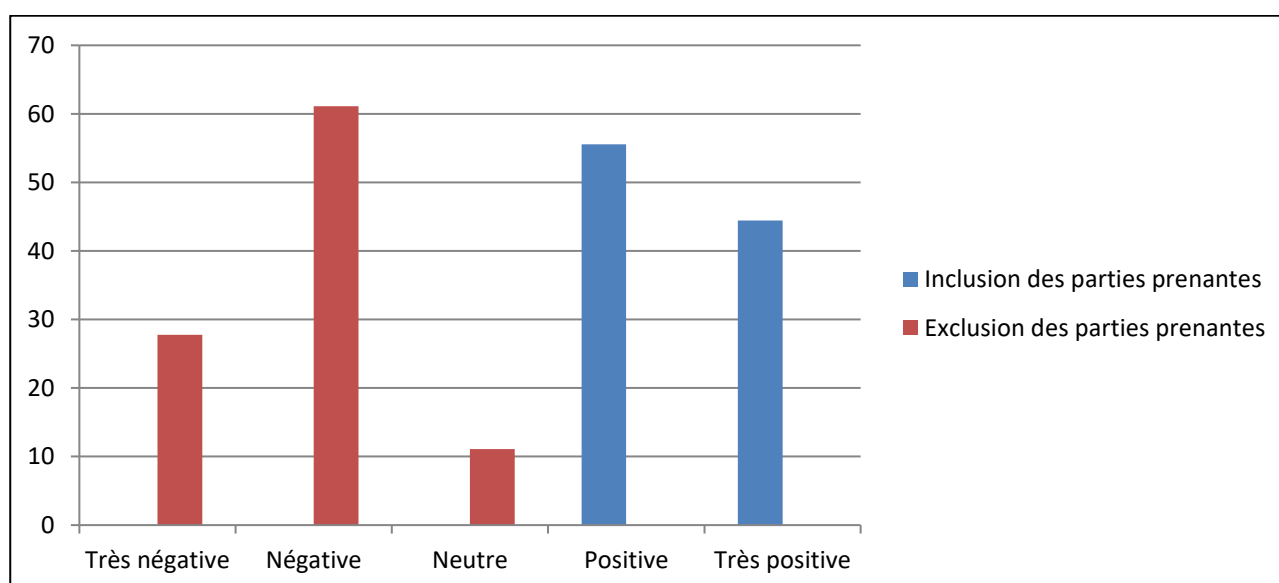
À partir de ce et en réponse à l'hypothèse (H2.1) formulée, il est désormais possible d'affirmer que l'élément caractéristique « identification et catégorisation des parties prenantes » induit par le projet exerce une influence positive sur le succès du changement organisationnel alors que l'élément caractéristique « non

identification et catégorisation des parties prenante » exerce une influence négative sur le succès du même.

Etant dit et suite aux résultats analysés et discutés, l'élément caractéristique prioritaire à prendre en considération est bien l'identification et la catégorisation des parties prenantes pour assurer le succès du changement.

4.2.2 Résultat hypothèse (H2.2) : L'influence qu'exerce la caractéristique « inclusion ou exclusion des parties prenantes » induite par le projet sur le succès du changement

Figure 27 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H2.2)



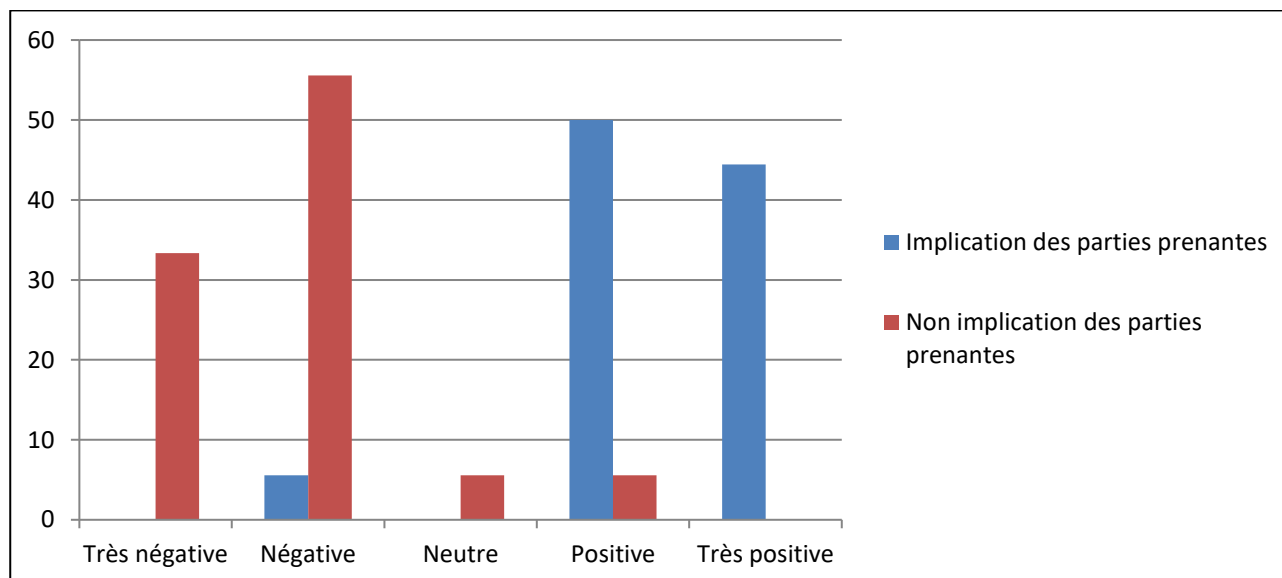
Selon la perception des répondants, l'inclusion des parties prenantes a une influence très positive et positive à la fois sur le succès du changement organisationnel avec un cumul de pourcentage de **100%** pour les deux niveaux d'appréciations alors que l'exclusion des parties prenantes a une influence très négative et négative à la fois sur le succès du changement avec un cumul de pourcentage avoisinant **89%** pour les deux niveaux d'appréciations.

À partir de ce et en réponse à l'hypothèse (H2.2) formulée, il est désormais possible d'affirmer que l'élément caractéristique « inclusion des parties prenantes » induit par le projet exerce une influence positive sur le succès du changement organisationnel alors que l'élément caractéristique « non inclusion des parties prenante » exerce une influence négative sur le succès du même.

Etant dit et suite aux résultats analysés et discutés, l'élément caractéristique prioritaire à prendre en considération est bien l'inclusion des parties prenantes pour assurer le succès du changement.

4.2.3 Résultat hypothèse (H2.3) : L'influence qu'exerce la caractéristique « implication ou non des parties prenantes » induite par le projet sur le succès du changement

Figure 28 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H2.3)



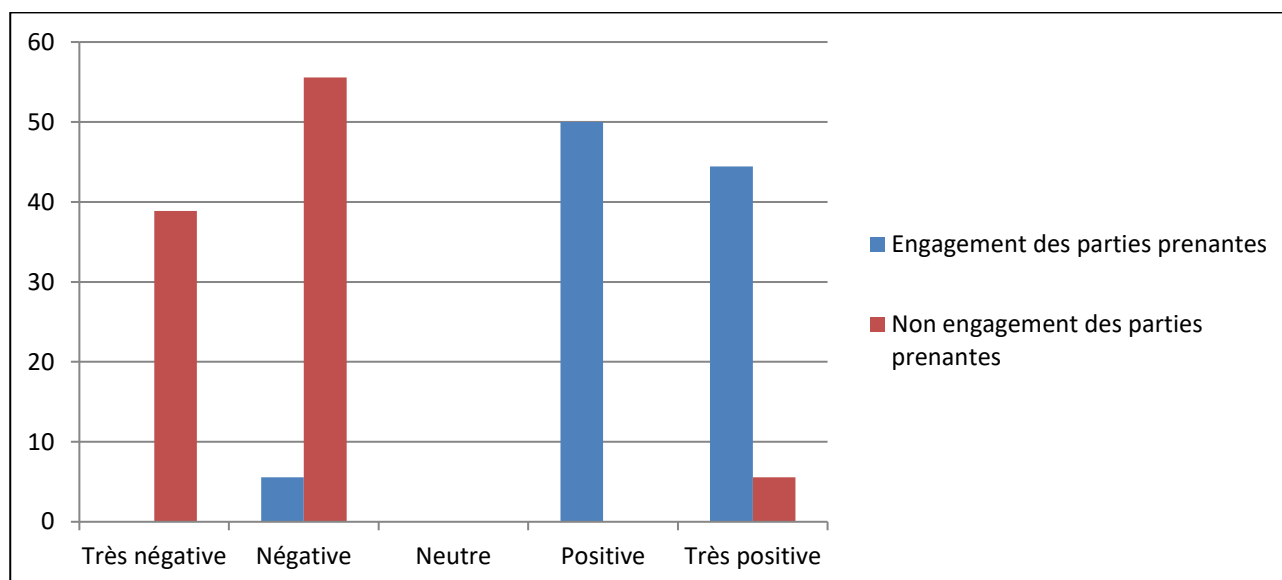
Selon la perception des répondants, l'implication des parties prenantes a une influence très positive et positive à la fois sur le succès du changement organisationnel avec un cumul de pourcentage avoisinant **95%** pour les deux niveaux d'appréciations alors que le non implication des parties prenantes a une influence très négative et négative à la fois sur le succès du changement avec un cumul de pourcentage avoisinant **89%** pour les deux niveaux d'appréciations.

À partir de ce et en réponse à l'hypothèse (H2.3) formulée, il est désormais possible d'affirmer que l'élément caractéristique « implication des parties prenantes » induit par le projet exerce une influence positive sur le succès du changement organisationnel alors que l'élément caractéristique « non implication des parties prenante » exerce une influence négative sur le succès du même.

Etant dit et suite aux résultats analysés et discutés, l'élément caractéristique prioritaire à prendre en considération est bien l'implication des parties prenantes pour assurer le succès du changement.

4.2.4 Résultat hypothèse (H2.4) : l'influence qu'exerce la caractéristique « engagement ou non des parties prenantes » induite par le projet sur le succès du changement

Figure 29 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H2.4)



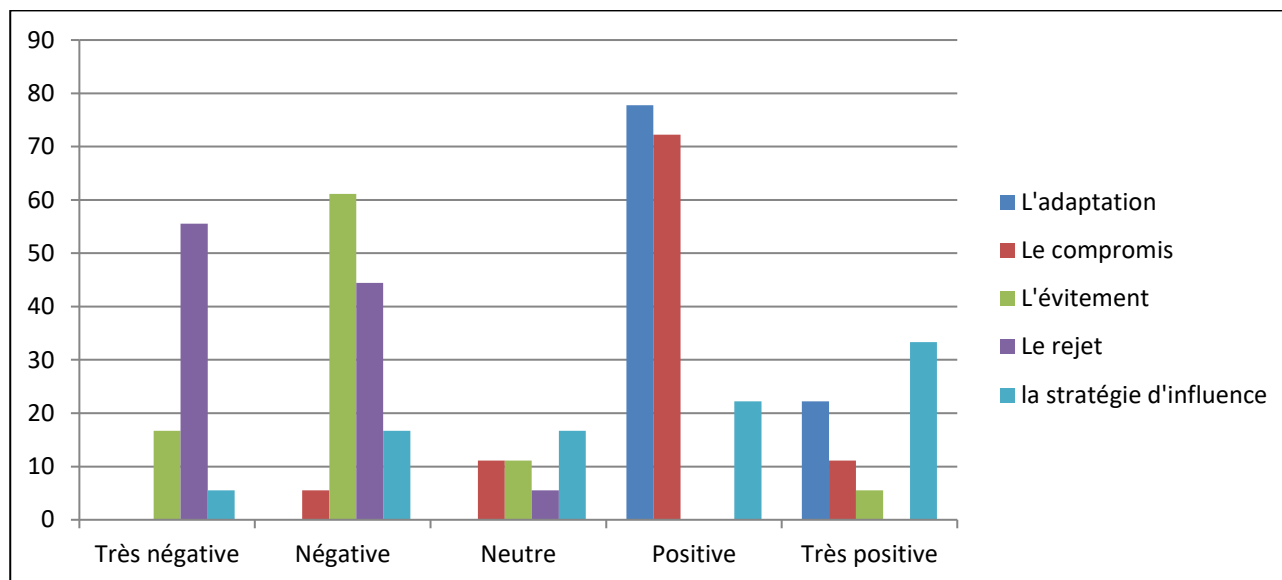
Selon la perception des répondants, l'engagement des parties prenantes a une influence très positive et positive à la fois sur le succès du changement organisationnel avec un cumul de pourcentage avoisinant **95%** pour les deux niveaux d'appréciations alors que le non engagement des parties prenantes a une influence très négative et négative à la fois sur le succès du changement avec un cumul de pourcentage avoisinant **94%** pour les deux niveaux d'appréciations.

À partir de ce et en réponse à l'hypothèse (H2.4) formulée, il est désormais possible d'affirmer que l'élément caractéristique « Engagement des parties prenantes » induit par le projet exerce une influence positive sur le succès du changement organisationnel alors que l'élément caractéristique « non engagement des parties prenante » exerce une influence négative sur le succès du même.

Etant dit et suite aux résultats analysés et discutés, l'élément caractéristique prioritaire à prendre en considération est bien l'engagement des parties prenantes pour assurer le succès du changement.

4.2.5 Résultat hypothèse (H2.5) : l'influence qu'exerce la caractéristique « stratégie de réponses en gestion des parties prenantes » induite par le projet sur le succès du changement

Figure 30 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H2.5)



Selon la perception des répondants, l'adaptation, le compromis et la stratégie d'influence comme stratégies de réponses en gestion des parties prenantes ont une influence très positive et positive à la fois sur le succès du changement organisationnel avec des cumuls respectifs en pourcentage de **100%** pour l'adaptation, de **83%** pour le compromis et d'environ **56%** pour la stratégie d'influence.

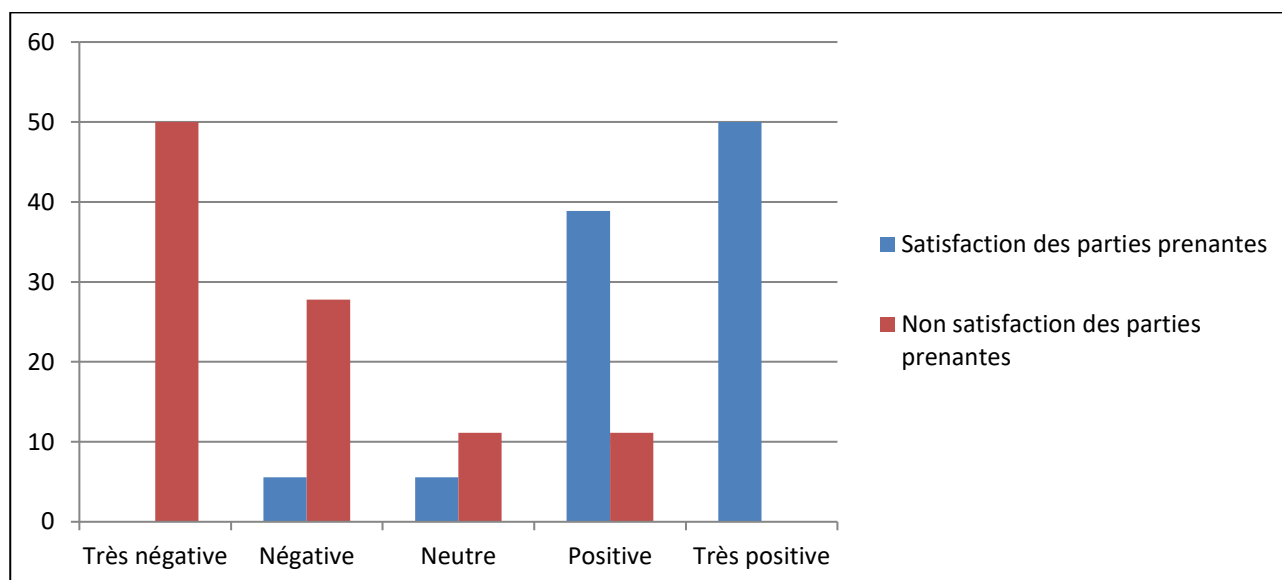
En contre partie et selon la perception des mêmes répondants, l'évitement et le rejet comme stratégies de réponses ont une influence très négative et négative à la fois sur le succès du changement organisationnel avec des cumuls respectifs en pourcentage de **78%** pour l'évitement et de **100%** pour le rejet.

À partir de ce et en réponse à l'hypothèse (H2.5) formulée, il est désormais possible d'affirmer que l'élément caractéristique « stratégies de réponses en gestion des parties prenantes » induit par le projet exerce une influence positive sur le succès du changement organisationnel.

Etant dit et suite aux résultats analysés et discutés, les éléments caractéristiques prioritaires à prendre en considération sont bien (1) la stratégie d'influence, (2) l'adaptation et (3) le compromis avec les parties prenantes pour assurer le succès du changement. Pour ce qu'est des deux autres stratégies de réponses (le rejet et l'évitement des parties prenantes), elles ne sont pas prioritaires et d'après les résultats, sont souvent à éviter en gestion des parties prenantes pour assurer le succès du changement organisationnel.

4.2.6 Résultat hypothèse (H2.6) : l'influence qu'exerce la caractéristique « satisfaction ou non des parties prenantes » induite par le projet sur le succès du changement.

Figure 31 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H2.6)



Selon la perception des répondants, la satisfaction des parties prenantes a une influence très positive et positive à la fois sur le succès du changement organisationnel avec un cumul de pourcentage avoisinant **89%** pour les deux niveaux d'appréciations alors que le non satisfaction des parties prenantes a une influence très négative et négative à la fois sur le succès du changement avec un cumul de pourcentage avoisinant **78%** pour les deux niveaux d'appréciations.

À partir de ce et en réponse à l'hypothèse (H2.6) formulée, il est désormais possible d'affirmer que l'élément caractéristique « satisfaction des parties prenantes » induit par le projet exerce une influence positive sur le succès du changement organisationnel alors que l'élément caractéristique « non satisfaction des parties prenante » exerce une influence négative sur le succès du même.

Etant dit et suite aux résultats analysés et discutés, l'élément caractéristique prioritaire à prendre en considération est bien la satisfaction des parties prenantes pour assurer le succès du changement.

4.2.7 Synthèse des résultats de la section 2 de questionnaire correspondant à la vérification de la plausibilité de l'hypothèse (H2)

Suite à l'analyse et à la discussion des résultats de la section N°2 de questionnaire, il est désormais possible de conclure au fait que l'hypothèse (H2) qui stipule que « les caractéristiques des approches de gestion des parties prenantes en gestion de projet

peuvent avoir une influence sur le succès du changement organisationnel» **est plausible ; ce qui vient à l'affirmer.**

De ce et suite à la vérification de la plausibilité des sous hypothèses au niveau de la même section, il est désormais possible de conclure aux caractéristiques prioritaires des approches de gestion du changement organisationnel influençant le succès du changement. Ces dernières (les caractéristiques prioritaires) sont ci-dessous illustrées dans le tableau récapitulatif.

Tableau 13 Caractéristiques prioritaires pour (H2)

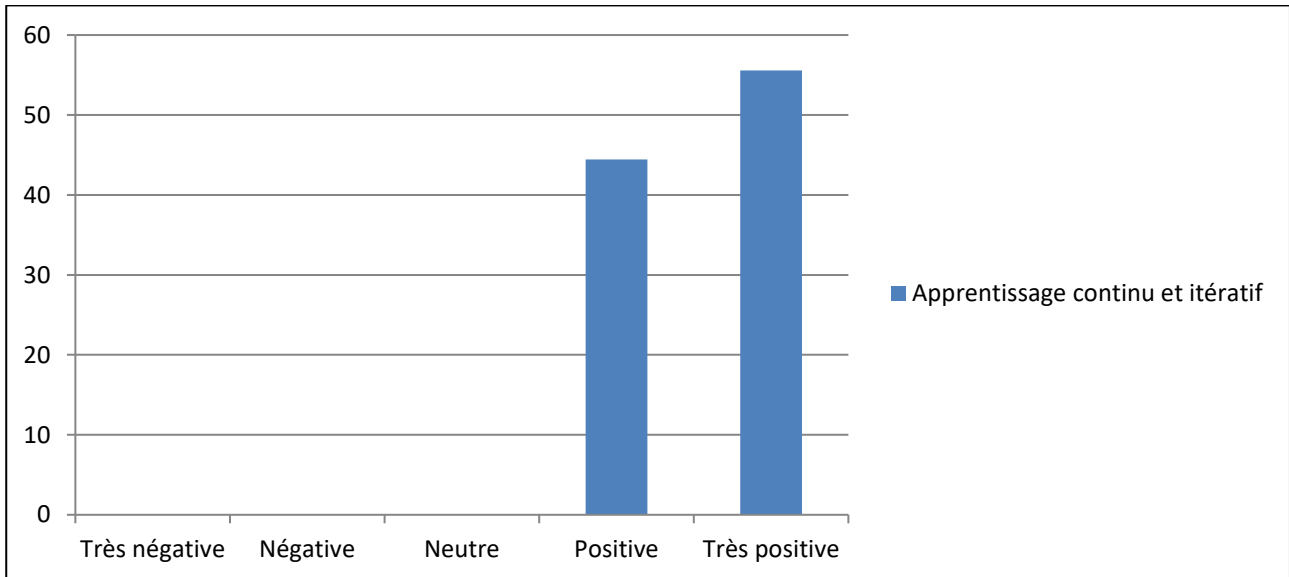
N°	Récapitulatif des éléments caractéristiques prioritaires des approches de gestion des parties prenantes influençant le succès du changement
01	L'identification et catégorisation des parties prenantes par attributs.
02	L'inclusion des parties prenantes
03	L'implication des parties prenantes
04	L'engagement des parties prenantes
05	Les stratégies de réponses par l'ordre de priorité suivant : (1) la stratégie d'influence, (2) l'adaptation et (3) le compromis.
06	La satisfaction des parties prenantes

4.3 Résultat hypothèse (H3) : les caractéristiques des approches de l'apprentissage organisationnel en gestion de projet peuvent avoir une influence sur le succès du changement organisationnel $Z2 > (X > Y)$

La réponse à cette hypothèse (H3) renvoi à la section N°3 de questionnaire et à l'issu des réponses données par les répondants aux cinq (05) sous-hypothèses formulées de la même section.

4.3.1 Résultat hypothèse (H3.1) : l'influence qu'exerce la caractéristique « apprentissage continu-itératif » induite par le projet sur le succès du changement

Figure 32 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H3.1)

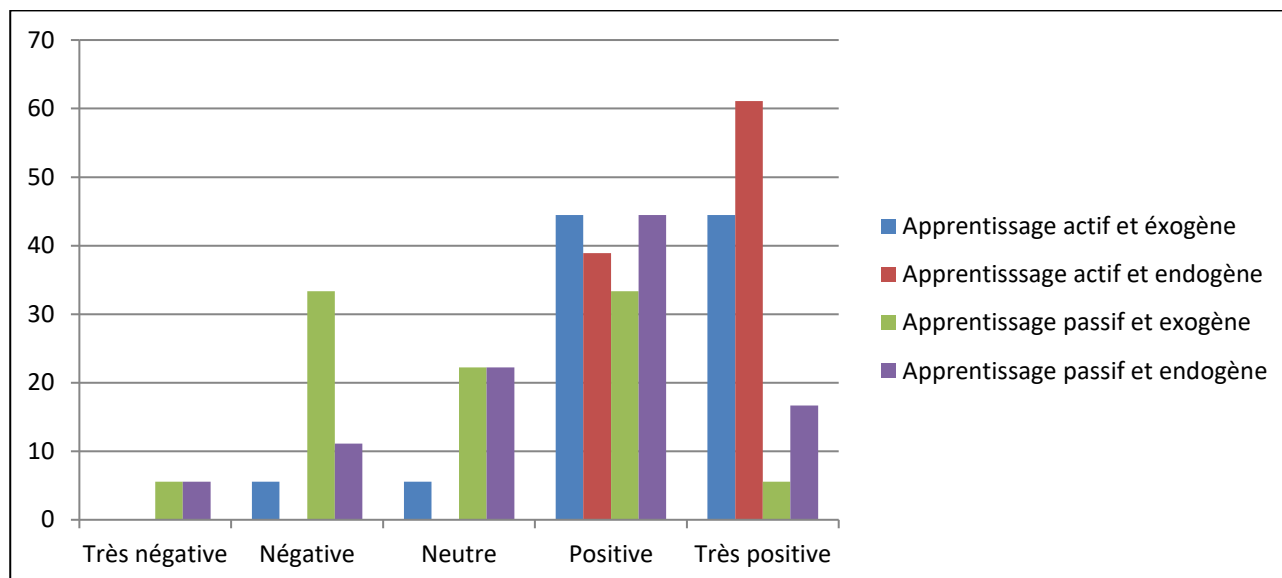


Selon la perception des répondants, l'apprentissage continu et itératif a une influence très positive et positive sur le succès du changement organisationnel avec un cumul de pourcentage entre les deux avoisinant les **100%**.

À partir de ce et en réponse à l'hypothèse (H3.1) formulée, il est désormais possible d'affirmer que l'élément caractéristique « apprentissage continu et itératif » induit par le projet exerce une influence positive sur le succès du changement organisationnel et que le contraire exerce une influence négative et donc induira à l'échec du même.

4.3.2 Résultat hypothèse (H3.2) : l'influence qu'exerce la caractéristique «origine de l'apprentissage, actif-exogène, actif et endogène, passif-exogène, passif endogène» induite par le projet sur le succès du changement

Figure 33 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H3.2)



En premier lieu et selon la perception des répondants, l'apprentissage actif et endogène à une influence très positive et positive sur le succès du changement organisationnel avec un cumul de pourcentage entre les deux avoisinant les **100%**.

En second lieu et selon la perception des répondants, l'apprentissage actif et exogène à une influence très positive et positive sur le succès du changement organisationnel avec un cumul de pourcentage entre les deux avoisinant les **89%**.

En troisième lieu et selon la perception des répondants, l'apprentissage passif et endogène à une influence très positive et positive sur le succès du changement organisationnel avec un cumul de pourcentage entre les deux avoisinant les **61%**.

En contre partie aux trois types d'apprentissage suscités et selon la perception des répondants, l'apprentissage passif et exogène n'a pas d'influence sur le succès du changement organisationnel. En effet et de manière détaillée, **38,89%** des répondants estiment que ce type d'apprentissage a une influence négative et très négative sur le succès du changement alors que **38,89%** des répondants estiment que ce type d'apprentissage a une influence positive et très positive sur le même. La partie restante est équivalente à **22,22%** et cette dernière reste indécise (neutre) quant à l'influence qu'exerce ce type d'apprentissage sur le succès du changement.

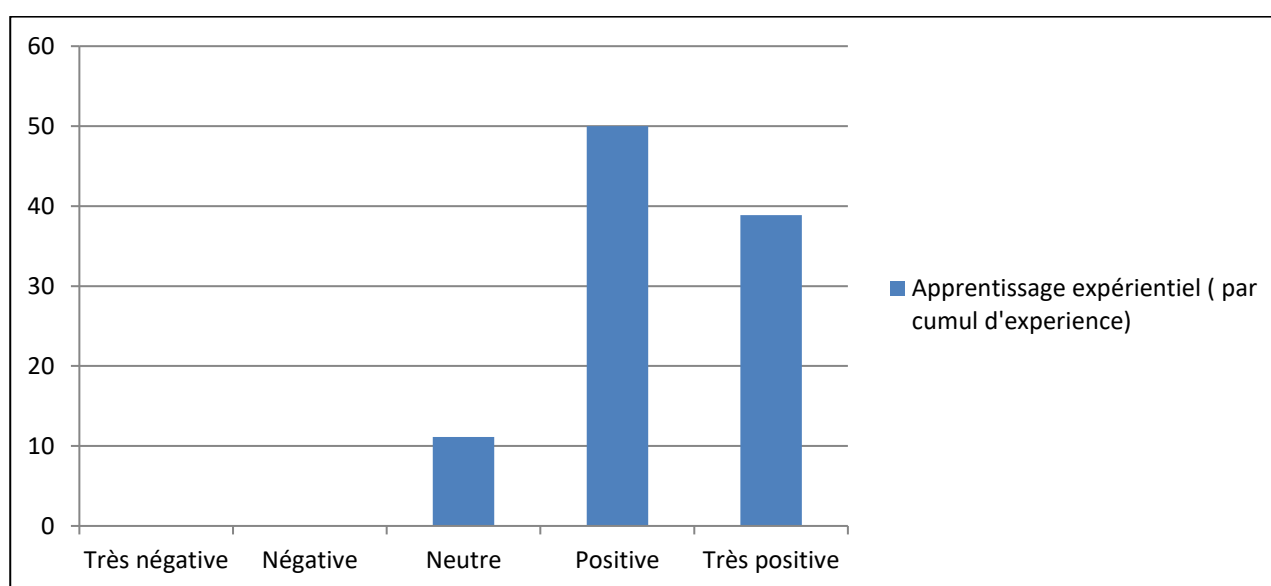
À partir de ce et en réponse à l'hypothèse (H3.2) formulée, il est désormais possible d'affirmer que les éléments caractéristiques "origine de l'apprentissage, actif-

exogène, actif et endogène, passif exogène, passif endogène" induits par le projet exercent une influence sur le succès du changement organisationnel.

Etant dit et suite aux résultats analysés et discutés, les éléments caractéristiques prioritaires à prendre en considération sont bien l'apprentissage actif et endogène, l'apprentissage actif et exogène et l'apprentissage passif et endogène pour assurer le succès du changement.

4.3.3 Résultat hypothèse (H3.3) : l'influence qu'exerce la caractéristique « apprentissage expérientiel ou par effet de l'expérience » induite par le projet sur le succès du changement

Figure 34 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H3.3)

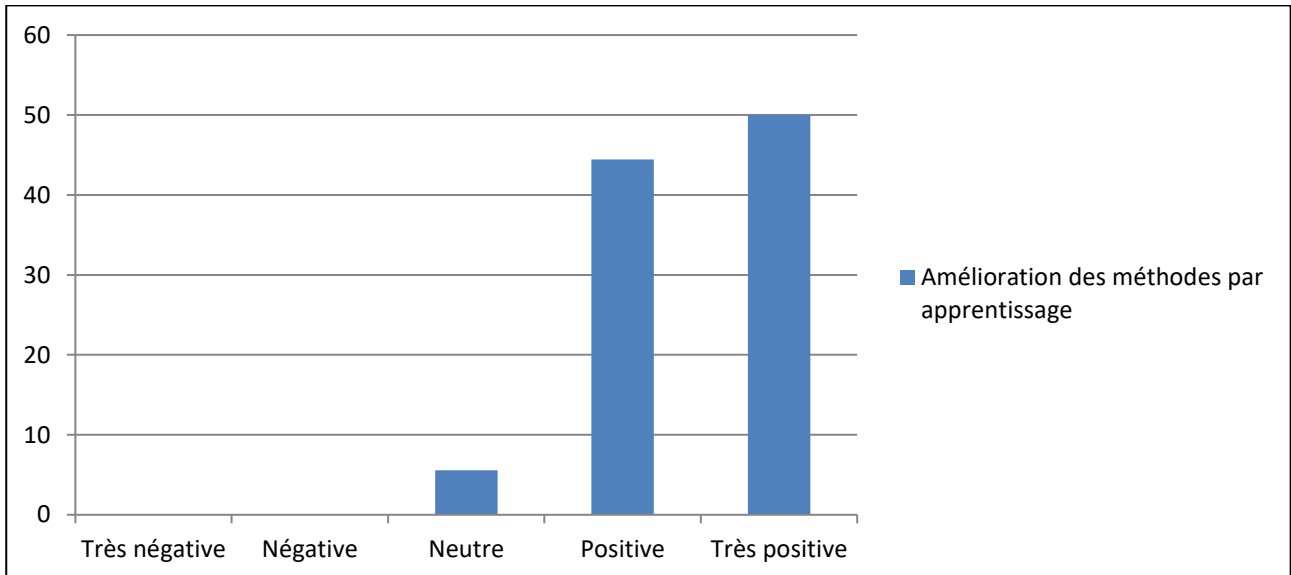


Selon la perception des répondants, l'apprentissage expérientiel (par cumul d'expérience) a une influence très positive et positive sur le succès du changement organisationnel avec un cumul de pourcentage entre les deux avoisinant les **89%**.

À partir de ce et en réponse à l'hypothèse (H3.3) formulée, il est désormais possible d'affirmer que l'élément caractéristique « apprentissage expérientiel ou par cumul d'expérience » induit par le projet exerce une influence positive sur le succès du changement organisationnel.

4.3.4 Résultat hypothèse (H3.4) : l'influence qu'exerce la caractéristique «amélioration des méthodes par l'apprentissage» induite par le projet sur le succès du changement

Figure 35 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H3.4)

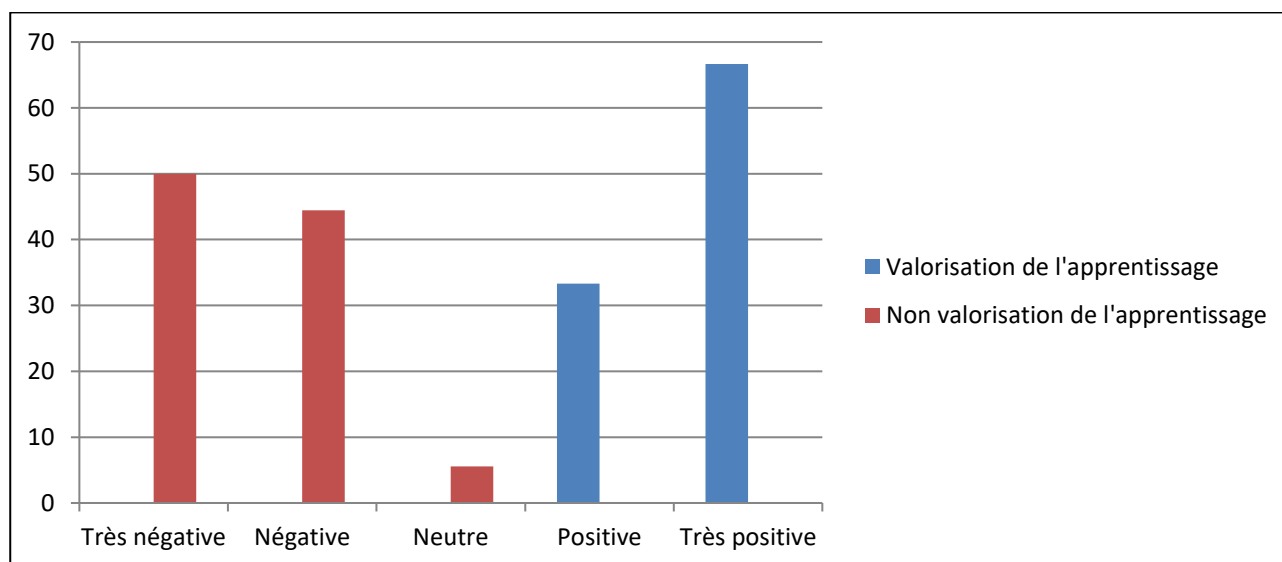


Selon la perception des répondants, l'amélioration des méthodes par apprentissage a une influence très positive et positive sur le succès du changement organisationnel avec un cumul de pourcentage entre les deux avoisinant les **95%**.

À partir de ce et en réponse à l'hypothèse (H3.4) formulée, il est désormais possible d'affirmer que l'élément caractéristique « amélioration des méthodes par apprentissage » induit par le projet exerce une influence positive sur le succès du changement organisationnel et que le contraire exerce une influence négative et donc induira à l'échec du même.

4.3.5 Résultat hypothèse (H3.5) : l'influence qu'exerce la caractéristique «valorisation ou non de l'apprentissage» induite par le projet sur le succès du changement

Figure 36 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H3.5)



Selon la perception des répondants, la valorisation de l'apprentissage a une influence très positive et positive sur le succès du changement organisationnel avec un cumul de pourcentage entre les deux avoisinant les **100%**.

En contre partie et selon la perception des mêmes répondants, le non valorisation de l'apprentissage à une influence négative et très négative à la fois sur le succès du changement organisationnel avec un cumul de pourcentage avoisinant les **94%**.

À partir de ce et en réponse à l'hypothèse (H3.5) formulée, il est désormais possible d'affirmer que l'élément caractéristique « satisfaction valorisation de l'apprentissage » induit par le projet exerce une influence positive sur le succès du changement organisationnel alors que l'élément caractéristique « non valorisation de l'apprentissage » exerce une influence négative sur le succès du même.

Etant dit et suite aux résultats analysés et discutés, l'élément caractéristique prioritaire à prendre en considération est bien la valorisation de l'apprentissage pour assurer le succès du changement.

4.3.6 Synthèse des résultats de la section 3 de questionnaire correspondant à la vérification de la plausibilité de l'hypothèse (H3)

Suite à l'analyse et à la discussion des résultats de la section N°3 de questionnaire, il est désormais possible de conclure au fait que l'hypothèse (H3) qui stipule que « les caractéristiques des approches de l'apprentissage organisationnel en gestion de projet

peuvent avoir une influence sur le succès du changement organisationnel» **est plausible ; ce qui vient à l'affirmer.**

De ce et suite à la vérification de la plausibilité des sous hypothèses au niveau de la même section, il est désormais possible de conclure aux caractéristiques prioritaires des approches de gestion du changement organisationnel influençant le succès du changement. Ces dernières (les caractéristiques prioritaires) sont ci-dessous illustrées dans le tableau récapitulatif.

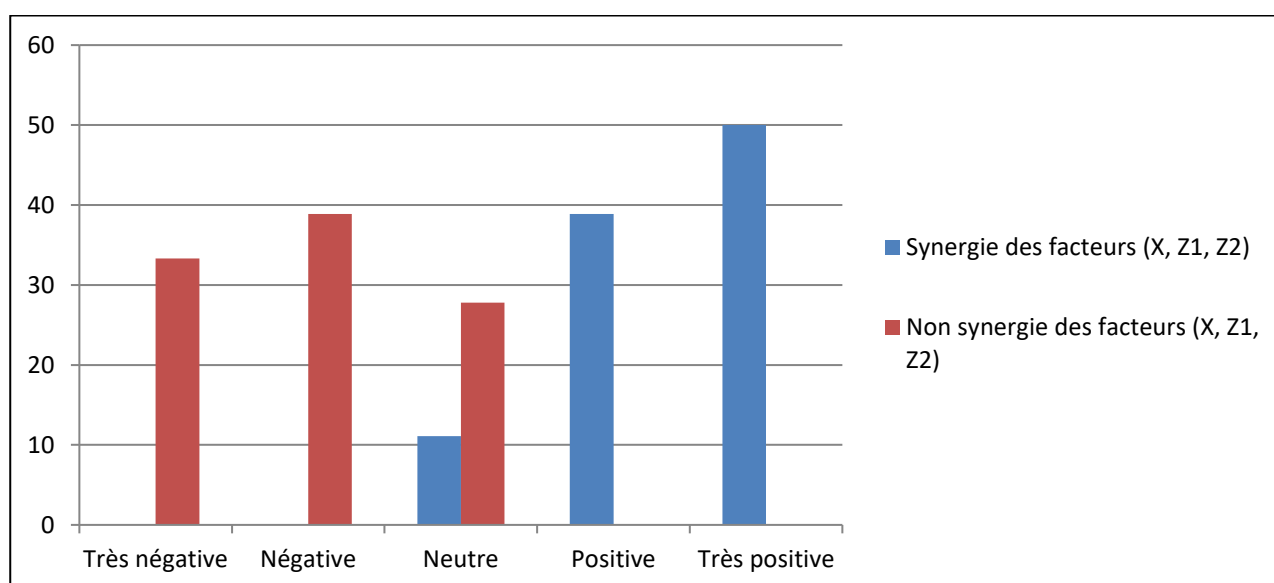
Tableau 14 Caractéristiques prioritaires pour (H3)

N°	Récapitulatif des caractéristiques prioritaires des approches de gestion de l'apprentissage organisationnel influençant le succès du changement.
01	L'apprentissage continu et itératif
02	Origine et nature de l'apprentissage par l'ordre de priorité suivant : (1) L'apprentissage actif et exogène, (2) l'apprentissage actif et endogène et (3) l'apprentissage passif et endogène
03	L'apprentissage expérientiel (par cumul d'expérience)
04	Amélioration des méthodes par apprentissage
05	La valorisation de l'apprentissage

4.4 Résultat hypothèse (H4) : la caractéristique (synergie ou non synergie des facteurs « X, Z1, Z2 ») induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement organisationnel (X, Z1, Z2) > Synergie > Y

La réponse à cette hypothèse (H4) renvoi à la section N°4 de questionnaire et suite à la réponse donnée par les répondants à cette dernière, elle sera affirmée ou rejetée.

Figure 37 Graphe des résultats pour l'hypothèse (H4)



Selon la perception des répondants, la synergie des facteurs (X : approches de gestion du changement organisationnel, Z1 : approches de gestion des parties prenantes et Z2 : approches de gestion de l'apprentissage organisationnel) a une influence très positive et positive à la fois sur le succès du changement organisationnel avec un cumul de pourcentage entre les deux avoisinant les **89%**.

En contre partie et selon la perception des mêmes répondants, le non synergie des mêmes facteurs à une influence négative et très négative à la fois sur le succès du changement organisationnel avec un cumul de pourcentage avoisinant les **72%**. Toute fois et avec un pourcentage avoisinant les **27%**, une partie des répondants reste indécise (neutre) pour ce qu'es de l'efficacité ou non de la non synergie des facteurs en question sur le succès du changement organisationnel.

À partir de ce et en réponse à l'hypothèse (H4) formulée, il est désormais possible d'affirmer que l'élément caractéristique « synergie des facteurs » induit par le projet exerce une influence très positive sur le succès du changement organisationnel alors que l'élément caractéristique « non synergie des facteurs » exerce une influence négative sur le succès du même.

Etant dit et suite aux résultats analysés et discutés, l'élément caractéristique prioritaire à prendre en considération est bien la synergie des facteurs pour assurer le succès du changement.

Synthèse des résultats de la section 4 de questionnaire correspondant à la vérification de la plausibilité de l'hypothèse (H4)

Suite à l'analyse et à la discussion des résultats de la section N°4 de questionnaire, il est désormais possible de conclure au fait que l'hypothèse principale (H4) qui stipule que « la caractéristique (synergie ou non synergie des facteurs X, Z1, Z2) induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement organisationnel » **est plausible ; ce qui vient à l'affirmer.**

4.5 Synthèse générale des résultats

Objectif	Question de recherche (QR)	Réf.	Hypothèses	Résultat	Réponse à la QR
SECTION N°1					
(O1) : X > Y	(QR1) : Comment le choix des approches de gestion du changement organisationnel influence t'il le succès du changement en gestion organisationnelle de projet ?	H1	Les caractéristiques des approches de gestion du changement organisationnel en gestion de projet peuvent avoir une influence sur le succès du changement.	Plausible	Toutes les caractéristiques ci-dessous citées
		H1.1	La caractéristique « degré d'alignement des ressources de l'organisation vis-à-vis de l'objectif de changement » induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.	Plausible	Alignement des ressources par l'ordre de priorité suivant : (1) alignement des ressources humaines, (2) alignement des ressources immatérielles, (3) alignement des ressources financières, (4) alignement des ressources matérielles.
		H1.2	La caractéristique « méthode positive ou négative » induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.	Plausible	La méthode positive.
		H1.3	La caractéristique « méthode proactive ou méthode réactive » induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.	Plausible	La méthode proactive.
		H1.4	La caractéristique « méthode de gestion du changement agile, traditionnelle ou hybride » induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.	Plausible	Choix des méthodes de gestion par l'ordre de priorité suivant : (1) la méthode hybride, (2) la méthode agile.

		H1.5	La caractéristique de «l'agence du changement» induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.	Plausible	Choix des agences du changement selon l'ordre de priorité suivant : (1) Organisation et développement, (2) Analyse niveau supérieur et (3) Personne-changement-technologie.
SECTION N°2					
(O2) : Z1> (X > Y)	(QR2) : Comment le choix des approches de gestion des parties prenantes influence t'il le succès du changement organisationnel en gestion organisationnelle de projet?	H2	Les caractéristiques des approches de gestion des parties prenantes en gestion de projet peuvent avoir une influence sur le succès du changement organisationnel.	Plausible	Toutes les caractéristiques ci-dessous citées
		H2.1	La caractéristique « identification et catégorisation ou non des parties prenantes par attributs » induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.	Plausible	L'identification et la catégorisation des parties prenantes par attributs.
		H2.2	La caractéristique « inclusion ou exclusion des parties prenantes » induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.	Plausible	L'inclusion des parties prenantes.
		H2.3	La caractéristique « implication ou non des parties prenantes » induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.	Plausible	L'implication des parties prenantes.
		H2.4	La caractéristique « engagement ou non des parties prenantes » induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.	Plausible	L'engagement des parties prenantes.
		H2.5	La caractéristique « stratégies de réponses en gestion des parties prenantes » induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.	Plausible	Choix des stratégies de réponses selon l'ordre de priorité suivant : (1) La stratégie d'influence, (2) l'adaptation et (3) le compromis.

		H2.6	La caractéristique « satisfaction ou non des parties prenantes » induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.	Plausible	La satisfaction des parties prenantes.
SECTION N°3					
(O3) : Z2> (X > Y)	(QR3) : Comment le choix des approches de gestion de l'apprentissage organisationnel influence t'il le succès du changement en gestion organisationnelle de projet?	H3	Les caractéristiques des approches de l'apprentissage organisationnel en gestion de projet peuvent avoir une influence sur le succès du changement organisationnel.	Plausible	Toutes les caractéristiques ci-dessous citées
		H3.1	La caractéristique « apprentissage continu-itératif » induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.	Plausible	L'apprentissage continu-itératif.
		H3.2	La caractéristique «origine de l'apprentissage, actif-exogène, actif et endogène, passif-exogène, passif endogène» induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.	Plausible	Le choix de l'origine de l'apprentissage selon l'ordre de priorité suivant : (1) L'apprentissage actif et exogène, (2) l'apprentissage actif et endogène, (3) l'apprentissage passif et endogène.
		H3.3	La caractéristique «apprentissage expérientiel ou par effet de l'expérience » induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.	Plausible	L'apprentissage expérientiel ou par effet de l'expérience
		H3.4	La caractéristique «amélioration des méthodes par l'apprentissage» induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.	Plausible	L'amélioration des méthodes par l'apprentissage.
		H3.5	La caractéristique «valorisation ou non de l'apprentissage» induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.	Plausible	La valorisation de l'apprentissage.

SECTION N°4					
(O4) : (X, Z2, Z1) >Synergie > Y	(QR4) : Quel est l'apport synergiques des facteurs au succès des projets du changement organisationnel en gestion organisationnel de projet ?	H4	La caractéristique (synergie ou non synergie des facteurs « X, Z1, Z2 ») induite par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement organisationnel.	Plausible	Définition de la synergie des facteurs selon the Project Institute Management (PMI) Lévis-Québec (2017).

5 Conclusion

5.1 Résumé de l'étude, réponses aux questions de recherche et à l'atteinte des objectifs

La problématique spécifique de la recherche était ;

Comment le choix des approches de la gestion du changement en gestion organisationnelle de projet, en fonction du rôle modérateur de la gestion des parties prenantes et de l'apprentissage organisationnel, influence t'il le succès des projets du changement organisationnel ?

A partir de là et suite à la revue de littérature élaborée, suivie de l'étude mobilisant les trois théories à savoir ; du changement organisationnel, de la gestion des parties prenantes et de l'apprentissage organisationnel, des conclusions peuvent être tirées et des réponses peuvent être désormais apportées à la problématique spécifique ci-dessus citée.

Changer une organisation est avant tout détecter ses signes de manière précoce, qui selon Ibn Khaldun, seuls quelques rares individus de la race humaine sont capable de les déceler.

Changer une organisation est tributaire par la suite de l'appréhension du contexte intrinsèque et extrinsèque de cette dernière. En effet, cela passe par une analyse approfondie pour une compréhension objective, avec perspective de le situer et de déterminer son degré de complexité en rapport avec l'acronyme VUCA. Etant dit, cette étape est déterminante pour ce qu'est de la planification et de l'initiation de l'action du changement.

Le degré de la complexité de contexte est déterminant de l'étendue du changement qui à son tour est déterminant de l'étendue de la gestion des parties prenantes et de degré de l'apprentissage organisationnel requis.

En dépit de son issu positif ou négatif, changer une organisation a toujours un début (point de départ) et une fin (un point de clôture suivi d'opération de mesure de succès). En effet, tout mène à dire que le changement à échelle macro est planifié (structuré), jalonné de points d'arrêts (actes d'extrusions ponctuels) pour gérer les micros changements qui apparaissent tout au long de processus. A partir de là, procéder à sa déconstruction est pure spéculation.

Changer une organisation est tributaire de développement et de la mise au point des facteurs clés de succès. En effet, cerner les FCS (sociaux-culturels, économique-financiers, Managériaux, psycho-sociaux, institutionnels et technologiques) de l'organisation est ce qui permet la mise en évidence des éléments à changer et du coup, les planifier pour œuvrer dans son cadre (la planification) pour aboutir à satisfaction.

En continuité et en conclusion à la revue de littérature établie ainsi qu'à l'étude menée, il s'est avéré que le changement organisationnel est fortement lié à la gestion des parties prenantes et à la gestion de l'apprentissage organisationnel. En effet, il sera inconcevable de changer une organisation sans la prise en compte de sa composante organisationnel et de son degré d'apprentissage. Ces deux derniers représentent tout ce qu'il faut gérer, améliorer et changer pour aboutir à une nouvelle situation souhaitée de l'organisation.

De ce et en réponse aux questions de recherches soulevées, il est désormais possible de leurs porter des réponses tangibles.

En réponse à la **QR1 « Comment le choix des approches de gestion du changement organisationnel influence t'il le succès du changement en gestion organisationnelle de projet ? »**, la revue de littérature conjointement à l'étude menée ont démontré que pour assurer le succès du changement, les approches de gestion du changement organisationnel devraient se concentrer sur les caractéristiques suivantes : (1) Le choix de l'alignement des ressources de l'organisation vis-à-vis de l'objectif par l'ordre de priorité suivant ; (i1) l'alignement des ressources humaines en premier lieu suivie de l'alignement des autres ressources de l'organisation à l'instar de (i2) l'alignement des ressources immatérielles, (i3) l'alignement des ressources financières et enfin (i4) l'alignement des ressources matérielles. (2) Le choix de la méthode positive du changement. (3) Le choix de la méthode proactive du changement. (4) Le choix des méthodes de gestion du changement par l'ordre de priorité suivant ; (i1) la méthode hybride, (i2) la méthode agile. (5) Le choix des agences du changement selon l'ordre de priorité suivant : (a1) l'agence de type « Organisation et développement », (a2) l'agence de type « Analyse niveau supérieur » et (a3) l'agence de type « Personne-changement-technologie ».

En réponse à la **QR2 « Comment le choix des approches de gestion des parties prenantes influence t'il le succès du changement en gestion organisationnelle de projet ? »**, la revue de littérature conjointement à l'étude menée ont démontré que pour assurer le succès du changement, les approches de gestion des parties prenantes devraient se concentrer sur les caractéristiques suivantes : (1) Le choix de l'identification et la catégorisation des parties prenantes par attributs. (2) Le choix pour l'inclusion des parties prenantes. (3) Le choix pour l'implication des parties prenantes, (4) Le choix pour l'engagement des parties prenantes, (5) Le choix des stratégies de réponses selon l'ordre

de priorité suivant : (i1) La stratégie d'influence, (i2) l'adaptation et (i3) le compromis, (6) Le choix pour la satisfaction des parties prenantes.

En réponse à la **QR3 « comment le choix des approches de gestion de l'apprentissage organisationnel influence t'il le succès du changement en gestion organisationnelle de projet? »**, la revue de littérature conjointement à l'étude menée ont démontré que pour assurer le succès du changement, les approches de gestion de l'apprentissage organisationnel devraient se concentrer sur les caractéristiques suivantes: (1) Le choix de l'apprentissage continu-itératif. (2) Le choix de l'origine de l'apprentissage selon l'ordre de priorité suivant : (i1) L'apprentissage actif et exogène, (i2) l'apprentissage actif et endogène, (i3) l'apprentissage passif et endogène. (3) Le choix de l'apprentissage expérientiel ou par effet de l'expérience. (4) Le choix pour l'amélioration des méthodes par l'apprentissage. (5) Le choix de la valorisation de l'apprentissage.

En réponse à la **QR4 « Quel est l'apport synergiques des facteurs au succès des projets du changement organisationnel en gestion organisationnel de projet ? »**, la revue de littérature conjointement à l'étude, ont démontré que pour assurer le succès du changement, la synergie des facteurs (approches de gestion du changement, approches de gestion des parties prenantes, approches de gestion de l'apprentissage organisationnel) est souhaitable. En effet et comme l'indique la définition de the Project Institute Management (PMI) Lévis-Québec (2017), les facteurs devraient agir en commun ensemble pour créer un effet global ; un effet synergique distinct de tout ce qu'aurait pu se produire s'ils avaient opéré isolément, que ce soit chacun de son côté ou tous réunis mais œuvrant indépendamment.

Finalement, il est important de noter que la notion de succès est tributaire de l'objectif organisationnel visé et que les facteurs clés de succès ainsi que les caractéristiques considérés par une organisation (I) pour mener son action du changement ne sont pas les mêmes que ceux considérés par une organisation (II) concurrente. Intérêt de cette dernière étant résidant dans l'échec de l'action menée par l'organisation (I), cela la contraint à adopter ainsi qu'à nourrir des caractéristiques et des facteurs clés d'échecs par l'intermédiaire d'agences du changement en son sein (organisation I). Ainsi, une action du changement mesurée comme un échec par l'organisation (I) est certainement considérée (l'action) comme un succès par l'organisation (II) et vice versa. En effet, cela mène à dire que cette mise au point des listes des caractéristiques prioritaires des approches à considérer pour mener au succès le changement organisationnel rend trop facile la déduction de leurs caractéristiques opposées pour nourrir l'échec du changement par des organisations concurrentes.

5.2 Contributions de l'éclairage de la problématique spécifique et générale

5.2.1 Contribution managériale

Cette étude est menée avec visée de contribuer au domaine de gestion de projet par l'orientation des choix des approches des gestionnaires lorsqu'il est question du changement organisationnel. Elle se veut comme un outil qui permet de conjuguer les approches de gestion du changement aux approches de gestion des parties prenantes et de l'apprentissage organisationnel pour avoir et/ou pour créer un effet synergique des dits facteurs ; souvent considéré comme caractéristique de succès en gestion organisationnelle de projet.

5.2.2 Contribution théorique

Cette étude est d'une contribution théorique considérable pour le domaine de gestion de projet. Elle est un recueil global de ce qui se fait ainsi que de ce que pensent des auteurs spécialistes des approches de gestion du changement organisationnel en lien aux approches de gestion des parties prenantes et à celles de l'apprentissage organisationnel. De ce, cette étude réalisée pourra servir pour d'autres recherches approfondies sur le thème, en prospectant dans le détail les facteurs ainsi que leurs caractéristiques prioritaires à considérer pour assurer le succès du changement.

L'étude peut être vue aussi comme un acquis théorique vérifié qui ouvre la voie à de nouvelles prospections avec perspective de mettre en lumières de nouvelles variables non abordées en ce mémoire. Finalement et étant donné que cette étude comme tant d'autres est à caractère non limitatif, il s'agit d'inspecter le changement organisationnel et son rapport à la gestion des parties prenantes et à l'apprentissage organisationnel sous autres volets ou angles.

5.3 Limitations

Comme pour chaque autre étude, celle-ci réalisée sur le changement organisationnel et son rapport à la gestion des parties prenantes et à l'apprentissage organisationnel peut présenter certaines limites à l'instar de la taille de l'échantillon considérée (en nombre de 18 répondants), le nombre de variables testées, l'horizon du temps considéré et enfin la non association des trois facteurs considérés en cette étude à une approche systémique de l'organisation.

En effet, le nombre des répondants qu'ont répondu au questionnaire (en nombre de 18) peut être jugé insuffisant par certains pour affirmer la plausibilité des hypothèses et donc, remettre en cause l'exactitude des résultats de l'étude.

En second et sachant que les avis et opinions des répondants évoluent selon les changements contextuels, l'horizon de temps séquentiel considéré peut être vu comme une limite pour l'étude. En effet, cela peut venir à ouvrir la voie à des critiques ainsi qu'à des remises en causes de l'exactitude des résultats de l'enquête menée.

Finalement, il est à déplorer que l'approche systémique du changement n'a pas été associée à cette recherche. Représentant souvent une sorte de dogme organisationnel (*dans le sens responsabilités hiérarchisées et intérêts propres à chaque strate de l'organisation*), cela peut venir à fausser le résultat de fait que la pyramide systémique du changement n'a pas été prise en considération. En effet, les strates organisationnelles représentent la divergence de degré de l'apprentissage des individus qui les composent, ce qu'induit à la divergence des considérations et opinions quant à la question du changement et son rapport à la gestion des parties prenantes et à l'apprentissage organisationnel.

5.4 Recherches futures

Suite aux limites de l'étude mises en évidence, il est à recommander dans le cadre de recherches futures sur le thème, d'élargir l'enquête sur un nombre plus important de répondants pour confirmer le résultat.

En second, il est recommandé de mener la même étude sous horizon de temps longitudinal pour vérifier si les évolutions contextuelles peuvent induire à des perceptions contraires des caractéristiques prioritaires de succès du changement organisationnel à considérer.

Finalement et pour pallier à la non prise en compte de la pyramide systémique du changement en cette étude, il est vivement recommandé, dans les recherches futures, d'associer les trois facteurs (approches de gestion du changement, approches de gestion des parties prenantes et approches de gestion de l'apprentissage organisationnel) à l'approche systémique du changement. Étant dit, il s'agit de mener la recherche en question de façon horizontale et verticale.

RÉFÉRENCES

- Autissier, D., Giraud, L., Johnson, K., J. et Moutot, J. M. 2013/2 (N° 3). Question(s) de management : Changement en questions. EMS Editions.
- Auger, A. (2018). Risques Psychosociaux (RPS). Dans : Frédéric Chapelle éd., Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail: en 36 notions. Paris: Dunod. pp. 1-6.
- Amis, J., Barney, J., Mahoney, J. T. et Wang, H. (2020). Academy of Management Review. Vol. 45. No. 3. pp. 499-503.
- Arnaud, B. et Mellet, E. (2019). Le changement organisationnel positif », dans : La boîte à outils de la psychologie positive au travail. Dunod, « BàO La Boîte à Outils », Paris. pp. 170-171.
- Boyer, L. et Equilbey, N. (1999). Organisation, théories et applications. Editions d'organisation.
- Butler, C. W., Vijayasarathy, L. R. et Roberts, R. (2009). managing software development for success: Aligning plan-and agility- based approaches to project complexity and project dynamism. Project Management Journal.
- Brougham, G. (2015). the Cynefin Mini-Book, Published by C4 Media, publisher of InfoQ.com. pp. 01-49.
- Boffo, C. (2003). Changement Continu Et Situé : Théorie Et Implications Pratiques. HEC Montréal. Centre de gestion en transformation des organisations.
- Boukari, M., N. (2019), Les facteurs clés de succès de l'entrepreneuriat des immigrés au Niger : cas des salons de coiffure. Revue congolaise de gestion, N° 27, pp. 129-157.
- Brière, S. et Proulx, D. (2013). La réussite d'un projet de développement international : leçons d'expérience d'un cas Maroc-Canada. Revue Internationale des Sciences Administratives (RISA), 2013/1 Vol. 79. pp. 171-191.
- Benvenuti, S. (2011), Making a Case for Change Management Theory to Support IS/IT Curriculum Innovation. University of the Witwatersrand, Johannesburg. Issues in Informing Science and Information Technology. Vol.8, pp. 1-17.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. Journal of Management Studies. Blackwell Publishing Ltd. pp. 977- 998.
- Bertin, J., Jutras, F., Paljkovic, G. et Prina, C. (2012). Conduite du changement, risques psychosociaux et management. Agence Rhône-Alpes pour la valorisation de l'innovation sociale et l'amélioration des conditions de travail (ARAVIS). pp. 1-3.

- Brillet, F., Sauviat, I. et Soufflet, E. (2017). Risques psychosociaux et qualité de vie au travail. Paris: Dunod. p. 226.
- Collerette, P., Delisle, G. et Perron, R. (1997). La préparation DU CHANGEMENT. In *Changement organisationnel : Théorie et pratique*. Presses de l'Université du Québec.
- Charbonnier, A. (2006). L'agilité Organisationnelle : Un nouveau défi pour la GRH. XVIIe Congrès de l'AGRH : Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Managemet School, 16 et 17 novembre 2006, Reims. pp. 1-17.
- Chalifoux, J. J. (1993). Culture : une notion polémique. *École de service social de l'Université Laval Culture et intervention*. Volume 42, Number 1, pp. 1-23.
- Conseil économique et social des nations unies (2014). Les technologies de l'information et de la communication pour un développement économique et social équitable. Commission de la science et de la technique au service du développement. E/CN.16/2014/3. pp.1-21.
- CIP KIT des ressources (2020). Implication des Parties Prenantes dans les Plans d'Application Chiffrés de la Planification Familiale. Knowledge for Health (K4Health). Johns Hopkins Center for Communication Programs. pp. 1-20.
- Deszca, G. (2020). Gestion du changement organisationnel : « Le modèle de parcours du changement pour favoriser la durabilité organisationnelle ». CPA (comptables professionnels agréés canada).
- Derakhshan, R., Turner, R., et Mancini, M. (2018). Project governance and stakeholders: a literature review. *International journal of project management*. Vol. 37, pp. 98-116.
- Eskerod, P., Huemann, M. et Ringhofer, C. (2021). Stakeholder inclusiveness: enriching project management with general stakeholder theory. *Project Management Journal*. Vol. 46, N° 6, pp. 42-53.
- Fortune, J. et White, D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, 24(1). pp 53-65.
- French, S. (Avril 2013). Cynefin, statistics and decision analysis. *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 64, No. 4, pp.547-561.
- Freeman, R. E., Phillips, R. et Sisodia, R. (2020). Tensions in Stakeholder Theory. *Business & Society*. Vol. 59(2), pp. 213-231.
- Fonseca, L., Amílcar, R., Álvaro, R., Braga, A. C. et Sampaio, P. (2022). Stakeholder satisfaction and sustainable success. *International Journal of Industrial and Systems Engineering*. Vol. 24, pp. 1-4.

- Gilbert, Bilsker, Shain et Samra (2018). La résilience au travail : Bâtir une équipe forte et saine. Ecole de la fonction publique du Canada. pp. 1-2.
- Gottelmann, G., Clauzier, J., Cros, F., Dias da Graça, P., Segniagbeto, K., Sylla, K., Conq, M., Chimier, Lachet, A. et Raudonyte, L.(2015). Aspects institutionnels et organisationnels de la gestion des enseignants. Organisation des Nations Unies pour l'Education, la science et la culture. Institut International de Planification de l'Education IIPE. pp. 1-35.
- Godenhjelm, S. et Johanson, J. E. (2018). Les effets de l'inclusion des parties prenantes sur l'innovation dans les projets du secteur public. *Revue Internationale des Sciences Administratives (RISA)*. 2018/1 Vol. 84, pp. 47-67.
- GIIRS (2012). GIIRS Emerging Market Assessment Resource Guide: Stakeholder Engagement. Powered by B LAB. pp. 1-9.
- Huemann, M. et Eskerod, P. (2016). Rethink Project stakeholder management. Published by Project Management Institute, Inc.
- Hussain, S.T., Lei, L., Akram, T., Haider, M.J., Hussain, S.H. et Ali, M. (2016). Kurt Lewin's process model for organizational change: The role of leadership and employee involvement: A critical review. *Journal of Innovation and Knowledge*. pp. 1-7.
- Hussey, D. (1998). Strategic management from theory to implementation. Butterworth-Heinemann A division of Reed Educational and Professional Publishing Ltd.
- Hei-Kuang et Chih-Ming (2011). Strategic Alignment: From Attention to Execution. Institute of Nuclear Energy Research and National Tsing Hua University of Taiwan. pp. 1-4.
- Kurtz, C. F. et Snowden, D. J. (2003). The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *IBM SYSTEMS JOURNAL*, VOL 42, NO 3, pp. 462-482.
- Kotter, J. P. (2006). Leading Change, Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business School Publishing Corporation. pp. 1-10.
- Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A. et Laude, D. (2022). Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future. *Business & Society*. pp.1-61.
- Kolb, D. A. (1984). L'apprentissage expérientiel: L'expérience comme source d'apprentissage et de développement. Traduction de S. Chartier. *Journal of Business Ethics*. pp.1-18.
- Le Bœuf, C. et Mucchielli, A. (1992). Le projet d'entreprise. Presses universitaires de France, coll. Que suis-je ? 2ème édition corrigée.
- Labelle, F. et Leyrie, C. (2013). Stakepartner management in projects. *The journal of modern project management*. pp. 33-43.

- Leroy, F. (2000). Processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences à l'occasion d'une fusion. Gestion et management. HEC PARIS.
- Lunenburg, F. C. (2010). Managing Change: The Role of the Change Agent. International Journal of Management, Business and Administration. Vol 13. N° 01, pp. 1-6.
- Lemieux, N. et Beauregard, M. (2015). Parallèles entre l'évolution des pratiques de gestion du changement et le changement agile. Question(s) de management. Vol.2 /N°10, pp. 65-76.
- Lehoux, M. C. (2017). L'organisation apprenante, la gestion des connaissances et l'engagement des parties prenantes. Collections de l'Institut Universitaire en déficience intellectuelle et en trouble du spectre de l'autisme. pp. 1-36.
- Laugen, M. (2015), Petit guide de méthodologie de l'enquête. Université Libre de Bruxelles (ULB). pp. 1-28.
- Mintzberg, H. (1983). Le pouvoir dans les organisations : les références. Traduit de l'américain par P. Sager. Edition d'organisations. Nouvelle présentation. p.679.
- Mullenbach, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. Editeur : La Revue des Sciences de Gestion, N°223, pp. 109-120.
- Muller, R., Drouin, N. et Sankaran, S. (2019). Modeling Organizational Project Management. Project Management Journal Vol. 50(4), pp. 1-15.
- Maltais, D. (2012). Planification (stratégique et organisationnelle) », Dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.). Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique. pp. 1-2.
- Mondet, O. (2014). La gestion du changement dans l'entreprise. Académie de Versailles : Centre de Ressources en Économie-Gestion. pp. 1-17.
- Mollard, D. (2016). Innovation organisationnelle et technologies de l'information. Gestion de projet et conduite de changement. Prospective et stratégie, 7. pp. 97-108.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. et Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. The Academy of Management Review. Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997), pp. 853-886.
- Maqbool, R., Deng, X. et Rashid, Y. (2020). Stakeholders' satisfaction as a key determinant of critical success factors in renewable energy projects. Energ Sustain Soc 10, 28.
- Norie, E. (2018). Prince 2 Une méthode pour maîtriser la gestion de vos projets. Edition 2, ENI, Nantes, France.

- Nguyen, T. S., Mohamed, S. et Panuwatwanich, K. (2018). Stakeholder Management in Complex Project: Review of Contemporary Literature. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*. Vol. 8(2), pp.75-89.
- Onya, W. (2021). The ADKAR MODEL. Banking business Consulting. Initio Brussels. pp. 3-16
- Pulse of the Profession (2011). Organizational agility report. Project management Institute (PMI). pp. 1-11.
- Poirier, M. (2020). La gestion du changement : capacité à planifier et mener à bien le changement en mettant en place les conditions favorables. Borrisson Legris révélateurs de talents. pp. 1-5.
- Pesqueux, Y. (2020). Les modèles de l'apprentissage organisationnel. Hesam Université Paris France. pp. 1-51.
- Rocher, G. (1969). La notion de culture : Chapitre IV: «Culture, civilisation et idéologie ». Éditions Hurtubise HMH Itée. Troisième édition. pp. 101-127.
- Stouten, J., Rousseau, D. M. et De Cremer, D. (2018). Successful Organizational Change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*. Vol12, N°2, pp. 752-788.
- Schmidt, T. (2009). Strategic Project Management Made Simple: Practical Tools for Leaders and Teams. Hoboken, N.J, John Wiley and sons. Chapter 6/, pp. 110-130.
- Scelles, N., Ferrand, A. et Durand, C. (2015). identification et maîtrise des facteurs clés de succès par les dirigeants : Le cas des ligues sportives professionnelles (basket, football et rugby masculins en France). *Revue des Sciences de Gestion*. 2015/2, N° 272, pp. 55-65.
- Severgnini, E., Cardoza galdaméz, E. V. et moraes, R. (2018). Satisfaction And Contribution Of Stakeholders From The Performance Prism Model. *Brazilian Business Review*. Vol. 15, N° 2, pp. 120-134.
- Saunders, M. et Tosey, P. (2012/2013), The Layers of Research Design. Business School, University of Surrey. pp. 58-59.
- The Project Management Institute (PMI) (2017).A Guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) - 6ème Edition. Project Management Institute, INC. 14 campus Boulevard.
- The International Project Management Association (IPMA) (2017). Swiss Individual Competence Baseline (ICB), version 4.0, Management de projet. Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement (spm).

- Tsoukas, H. et Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, Vol. 13, N°5, pp. 567-582.
- Teczke, M., Bespayeva, R. S. et Bugubayeva, R. O. (2017). Approaches and models for change management. *Jagiellonian Journal of Management*. Vol 03/N° 03, pp. 195-208.
- Tremblay, J. M. (1994). Introduction à l'étude de la société. Jean-Marie Tremblay, éditeur. Chicoutimi, Québec. PP.1-126.
- Vas, A. et Guilmot, N. (2017/5-6). Paradoxes et changement organisationnel, les stratégies d'adaptation des cadres intermédiaires. *Revue gestion 2000*, Vol 34, pp.381-440.
- Vargas, A., Boza, A., Cuenca, L. et Ortiz, A. (2012). The importance of strategic alignment in enterprise collaboration. XVI Congreso de Ingenieria de Organizacion. Centro de Investigacion en Gestion e Ingenieria de Produccion (CIGIP). Universitat Politecnica de Valencia. pp. 646-652.
- Vaessen, V. et Brentführer, R. (2015). L'intégration de la gestion des eaux souterraines pour les Organismes de Bassins Transfrontaliers en Afrique - un manuel de formation produit par « AGW-Net, BGR, IWMI, Cap Net, RAOB, et IGRAC». pp.1-19.
- Winch, G. et Cha, J. (2020). Owner challenges on major projects: The case of UK government. *International Journal of Project Management*.
- Woermann, M. et Engelbrecht, S. (2019). "The Ubuntu Challenge to Business: From Stakeholders to Relationholders," *Journal of Business Ethics*, Springer, vol. 157(1). pp. 27-44.
- Winnie, N. C., Innocent, E. et Douanla, J. (2020). Leadership - Agilité organisationnelle et succès du changement: cas des organisations pluralistes camerounaises. XXIXe Conférence Internationale de Management Stratégique. Association Internationale de Management Stratégique (AIMS). pp. 1-25.
- Zentar, M. Ilahyane, S. et Douari, A. (2020). L'agilité organisationnelle : étude exploratoire sur le levier humain de l'entreprise agile. *International Journal of accounting Finance, Auditing Management and Economics (IJAFAME)*. Vol. 1/ N°2. pp. 52-71.

DOCUMENTS ANNEXES

(LE QUESTIONNAIRE)

1.1 Selon votre appréciation, quelle influence exercent les éléments caractéristiques des approches de gestion du changement organisationnel en gestion de projet sur le succès du changement ?

1.1.1 Selon votre appréciation, quelle influence exerce l'élément caractéristique « degré d'alignement des ressources de l'organisation vis-à-vis de l'objectif de changement » induit par le projet sur le succès du changement ?

	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive
Alignement des ressources humaines.					
Alignement des ressources Matérielles.					
Alignement des ressources immatérielles (stratégies, portefeuille, réglementations et procédures).					
Alignement des ressources Financières.					

- **Définition de l'alignement** : Il est défini par les auteurs comme un processus dynamique et continu qui permet l'intégration, l'ajustement, la cohérence, la compréhension, la synchronisation et le soutien [...], afin de contribuer et de maintenir les performances correctes de l'organisation, créant ainsi un avantage concurrentiel durable dans le temps. Vargas, Boza, Cuenca et Ortiz (2012, p.646). l'alignement implique une même direction et un objectif partagé permettant l'intégration de toutes les capacités et ressources autour de cet objectif central. Hei-Kuang et Chih-Ming (2011, p.4).

1.1.2 Selon votre appréciation, quelle influence exercent les éléments caractéristiques « méthode positive ou négative » induits par le projet sur le succès du changement ?

	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive
La méthode positive					
La méthode négative					

- **Définition de la méthode positive** : Cela signifie que les dirigeants et les membres de l'organisation sont considérés comme une seule unité et dans cette perspective, il implique que tout un chacun peut devenir un acteur du changement et responsable des décisions prises dans la transformation plutôt que de subir le changement. Cette méthode favorise l'inclusion des membres de l'organisation dans le processus. Arnaud et Mellet (2019, pp. 170-171).
- **Définition de la méthode négative** : Contrairement au positivisme, le négativisme n'intègre pas la composante organisationnelle. Ici les transformations organisationnelles sont exclusivement décidées par la hiérarchie et seulement pilotées par des cabinets de conseil en stratégie. Cette méthode favorise l'exclusion des membres de l'organisation dans le processus. Arnaud et Mellet (2019, pp. 170-171).

1.1.3 Selon votre appréciation, quelle influence exercent les éléments caractéristiques « méthode proactive ou méthode réactive » induits par le projet sur le succès du changement ?

	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive
La méthode proactive					
La méthode réactive					

- **Définition de la méthode proactive :** Cela signifie que le changement est décidé de l'intérieur de l'organisation et ce dernier a lieu lorsque l'organisation elle-même conclut que le changement est souhaitable.
- **Définition de la méthode Réactive :** Le changement a lieu ici lorsque des forces internes ou externes font pression sur l'organisation pour le changement. En effet et contrairement au pro-activisme où le changement est anticipé (préparé et planifié) par les décideurs de l'organisation, le ré-activisme s'agit d'une approche adaptative aux événements pour pallier au retard de détection de la nécessité du changement.

1.1.4 Selon votre appréciation, quelle influence exercent les éléments caractéristiques « méthode de gestion du changement agile, traditionnelle ou hybride » induits par le projet sur le succès du changement ?

	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive
La méthode agile					
La méthode traditionnelle					
La méthode hybride					

- **Définition de la méthode agile :** Elle véhicule une façon de faire, une vision anticipatrice qui assure adaptation et réadaptation aux circonstances délibérées ou volontaires du micro changement, apparaissant tout au long du processus directeur à objectif macro. Elle constitue une capacité de réponse de l'organisation aux changements non anticipés, par la mise en œuvre d'ajustements rapides et efficaces sans pour autant procéder à des changements intenses et déstabilisants. Charbonnier (2006, PP. 2-3). Agile PM est une méthode allégée, flexible, basée sur la livraison très fréquente d'une partie de la solution finale qui évolue au fil du temps. Elle permet de nombreuses intégrations, d'améliorations fréquentes, des détails qui s'ajoutent petit à petit, et une interface facile avec l'utilisateur final. QRP Developing profesional (source internet).
- **La méthode traditionnelle :** appelée aussi prédictive, elle s'agit d'une méthode formelle et très structurée de gestion de projet. Elle se base sur la livraison de produits finaux conformes aux documents créés, ce qui la prive de toute souplesse et/ou de flexibilité. Etant dit, il s'agit d'une méthode rigide et ce, contrairement à la méthode agile. De manière simple, le changement organisationnel ici est vu comme un seul bloc qu'il va falloir livrer à la fin de projet selon les jalons planifiés et décret.
- **La méthode hybride :** il s'agit de la combinaison des deux méthodes agile et traditionnelle. Cette dernière est non tout à fait vulgarisée mais se veut comme l'avenir des approches de gestion et tend à se propager dans les milieux organisationnels avec le développement des technologies de pointes telles les TIC, les technologies des transports et logistiques.

1.1.5 Selon votre appréciation, quelle influence exerce l'élément caractéristique de « l'agence du changement » induit par le projet sur le succès du changement ?

	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive
Agence de type « pression extérieure ».					
Agence de type « personne-changement-technologie ».					
Agence de type « Analyse niveau supérieur ».					
l'agence de type « organisation et développement ».					

- **L'agence du changement de type pression extérieure** : l'agent ici agit pour changer les systèmes de l'extérieur de l'organisation. Il n'est pas membre de cette dernière et essaie de la changer en utilisant diverses tactiques de pression (radicales) telles que les manifestations de masses, la désobéissance civile et la violence pour atteindre ses objectifs. Lunenburg (2010, p.1).
- **L'agence du changement de type personne-changement-technologie** : l'hypothèse principale qui sous-tend cette orientation est que si les individus changent de comportement, l'organisation changera. L'agent ici se préoccupe du moral, de la motivation et les méthodes qu'il utilise comprennent l'enrichissement, l'établissement d'objectifs et la modification du comportement avec des moyens technologiques de pointe à l'instar des TIC par exemple. Lunenburg (2010, p.1).
- **L'agence du changement de type analyse niveau supérieur** : l'agent ici a pour objectif de changer la structure organisationnelle afin d'améliorer la production et l'efficacité. Il se focalise sur l'utilisation de la recherche opérationnelle, l'analyse des systèmes, les études de politique et d'autres formes d'approches analytiques pour changer la structure ou la technologie de l'organisation. Lunenburg (2010, p.1).
- **L'agence du changement de type organisation et développement** : l'agent ici concentre son attention sur les processus internes tels que les relations intergroupes, la communication et la prise de décision. Sa stratégie d'intervention est souvent qualifiée d'approche du changement culturel, car il analyse en profondeur la culture de l'organisation ciblée. Lunenburg (2010, p.1).

1.2 Selon votre appréciation, quelle influence exercent les éléments caractéristiques des approches de gestion des parties prenantes en gestion de projet sur le succès du changement organisationnel ?

1.2.1 Selon votre appréciation, quelle influence exercent les éléments caractéristiques « identification et catégorisation ou non des parties prenantes par attributs » induits par le projet sur le succès du changement ?

	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive
Identification et catégorisation des parties prenantes par attributs.					
Non identification et non catégorisation des parties prenantes par attributs.					

- **L'identification et la catégorisation des parties prenantes** : il s'agit d'identifier les parties prenantes par attributs (légitimité, urgence et pouvoir).
- **La catégorisation des parties prenantes** : Une fois identifiées, elles seront classées selon leurs degrés d'apport et d'importance à l'organisation concernée par le processus du changement. ainsi et selon le trio Mitchell, Agle, et Wood (1997), on distingue sept types de parties prenantes à savoir :
 - ✓ **Parties prenantes discrétionnaires** : ces dernières ont la légitimité mais n'ont aucun pouvoir d'influence ni d'urgence.
 - ✓ **Parties prenantes urgentes** : Cela est du à l'urgence, aux demandes pressantes multiples formulées sans pour autant avoir la légitimité et la possibilité (le pouvoir) de donner satisfaction à l'organisation en contre partie.
 - ✓ **Parties prenantes dormantes** : ces dernières sont (Bifurques ou à la croisée des chemins) et cela est du au fait qu'elles aient le pouvoir d'influence. En effet, s'elles s'acquièrent l'attribut de la légitimité, elles deviennent dominantes (intersectes supérieures) et s'elles s'acquièrent l'attribut de la l'urgence deviennent dangereuses.
 - ✓ **Parties prenantes dominantes** : Ces dernières étant influentes et qu'elles soient dotées de pouvoir et de légitimité, l'enjeu pour les agents du changement et de faire en sorte d'éviter tout rapprochement entre celles-ci et les PPP identifiées comme dangereuses ou illégales.
 - ✓ **Parties prenantes dépendantes** : De fait qu'elles aient des demandes urgentes et dotées de légitimité mais manquent de pouvoir. Ces dernières savent et/ou trouvent souvent comment tirer profit d'autres PPP pour ce qu'est de leurs demandes urgentes et ce, par l'intermédiaire de coalitions et d'alliances.
 - ✓ **Parties prenantes dangereuses** : En présence de pouvoir, des demandes urgentes et en absence de légitimité, l'enjeu pour les agents du changement est de pouvoir les identifier, de les garder en vue pour qu'enfin les neutraliser.
 - ✓ **Parties prenantes définitives** : Etant titulaires des trois attributs (urgence, pouvoir et légitimité), ces dernières nécessitent de l'écoute, beaucoup d'attention et d'intérêt par les agents du changement. L'enjeu ici est de trouver un équilibre permanent pour ce qu'est de l'urgence de leurs demandes et l'intérêt de l'organisation.

1.2.2 Selon votre appréciation, quelle influence exercent les éléments caractéristiques « inclusion ou exclusion des parties prenantes » induits par le projet sur le succès du changement ?

	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive
Inclusion des parties prenantes					
Exclusion des parties prenantes					

- **L'inclusion des parties prenantes** : d'une manière simple, il s'agit d'intégrer tous les membres de l'organisation et de les faire participer au processus du changement organisationnel.
- **L'exclusion des parties prenantes** : d'une manière simple, il s'agit de ne pas intégrer les membres de l'organisation et de ne pas les faire participer au processus du changement organisationnel.

1.2.3 Selon votre appréciation, quelle influence exercent les éléments caractéristiques « implication ou non implication des parties prenantes » induits par le projet sur le succès du changement ?

	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive
Implication des parties prenantes					
Non implication des parties prenantes par attributs.					

- **L'implication des parties prenantes:** d'une manière simple, il s'agit de fait de responsabiliser une partie prenante (prendre part à la responsabilité quant au changement organisationnel à planifier et à mener).
- **Le non implication des parties prenantes :** d'une manière simple, il s'agit de fait de ne pas responsabiliser les parties prenantes.

1.2.4 Selon votre appréciation, quelle influence exercent les éléments caractéristiques « engagement ou non engagement des parties prenantes » induits par le projet sur le succès du changement ?

	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive
Engagement des parties prenantes.					
Non engagement des parties prenantes.					

- **L'engagement des parties prenantes :** d'une manière simple, il s'agit de soutenir toutes les actions à entreprendre dans le cadre du changement organisationnel sur tous les volets de projet à dimension financière et organisationnelle jusqu'à sont aboutissement.
- **Le non engagement des parties prenantes :** d'une manière simple, il s'agit de ne pas œuvrer pour avoir le soutien des parties prenantes pour ce qu'est des actions à entreprendre dans le cadre du changement organisationnel sur tous les volets de projet à dimension financière et organisationnelle jusqu'à sont aboutissement.

1.2.5 Selon votre appréciation, quelle influence exercent les éléments caractéristiques suivants « stratégies de réponses en gestion des parties prenantes » induits par le projet sur le succès du changement ?

	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive
l'adaptation					
le compromis					
l'évitement					
le rejet					
la stratégie d'influence					

Selon Nguyen, Panuwatwanich et S. Mohamed (2018, p.81)

- **L'adaptation** signifie le fait de s'ajuster selon les événements divers qui viennent régir l'environnement des parties prenantes.
- **Le compromis** est considéré dans le sens arrangements et/ou pactes avec des parties prenantes.
- **L'évitement** est considéré dans le sens d'écarter, d'ignorer et/ou de dévier des regards et des attentions des parties prenantes.
- **Le rejet** est considéré dans le sens de refuser des demandes ou des attentes des parties prenantes.

- **La stratégie d'influence** qui passe par une implication, un engagement continu et perpétuel des Parties prenantes.

1.2.6 Selon votre appréciation, quelle influence exercent les éléments caractéristiques « satisfaction ou non des parties prenantes » induits par le projet peut avoir une influence sur le succès du changement.

	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive
Satisfaction des demandes et attentes des parties prenantes					
Non satisfaction des demandes et attentes des parties prenantes.					

- **Définition de la satisfaction des parties prenantes** : selon Neely (2007), Severgnini, Cardoza, galdaméz et moraes (2018, p.123), la satisfaction des parties prenantes est le fait de chercher à comprendre les parties prenantes clés ainsi que leurs besoins puisqu'elles jouent un rôle fondamental dans la performance de l'organisation. A partir de là, la notion en question peut être alors définie ou comprise comme étant le fait de répondre positivement aux attentes des PPP en récompense à leurs implications et engagements positifs dans le processus d'instauration et de mise en œuvre de projet pour assurer son succès.

1.3 Selon votre appréciation, quelle influence exercent les éléments caractéristiques des approches de l'apprentissage organisationnel en gestion de projet sur le succès du changement organisationnel ?

1.3.1 Selon votre appréciation, quelle influence exerce l'élément caractéristique « apprentissage continu-itératif » induit par le projet sur le succès du changement ?

	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive
Apprentissage continu et itératif.					

- **Définition de l'apprentissage continu et itératif** : en se basant sur la définition de dictionnaire Larousse pour les deux mots (continu et itératif), l'apprentissage en question peut être défini comme étant un apprentissage **tout le temps en mouvement dans le temps et de manière répété**, ce que lui assure son évolution.

1.3.2 Selon votre appréciation, quelle influence exercent les éléments caractéristiques «origine de l'apprentissage, actif-exogène, actif et endogène, passif-exogène, passif endogène» induits par le projet sur le succès du changement ?

	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive
Apprentissage actif-exogène.					
Apprentissage actif-endogène.					
Apprentissage passif-exogène.					
Apprentissage passif endogène.					

- **Définition des origines de l'apprentissage**

- ✓ **L'Apprentissage actif-exogène** de fait qu'il vise la veille stratégique, la recherche de partenariats, de consortiums, alliances, fusions - acquisitions et qu'apprendre de l'environnement et de soi même peuvent prendre la forme
- ✓ **L'apprentissage actif-endogène** qui vise l'innovation, l'Amélioration des processus et des méthodes, l'expérimentation,
- ✓ **L'apprentissage passif-exogène** qui veut dire l'ajustement réactif à l'environnement.
- ✓ **L'apprentissage passif-endogène** par Effet d'expérience et visant un apprentissage émergent.

1.3.3 Selon votre appréciation, quelle influence exerce l'élément caractéristique «apprentissage expérientiel ou par effet de l'expérience » induit par le projet sur le succès du changement ?

	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive
Apprentissage expérientiel (par cumul d'expérience)					

- **Définition de l'apprentissage expérientiel** : il insiste sur le rôle central que joue l'expérience dans le processus d'apprentissage et qui selon Kolb (1984) se repose sur trois (3) principes.

- ✓ **Le premier principe** est celui de la continuité qui signifie que les présentes expériences devraient s'appuyer sur les expériences antérieures. « la continuité de l'expérience est une vérité pleine de pouvoir de l'existence humaine, centrale dans la théorie de l'apprentissage ». Kolb (1984, p.8).
- ✓ **(2) Le deuxième principe** est celui de l'interaction qui correspond à l'idée qu'une personne ou un organisme devrait être en relation ou en interaction avec d'autres dans un environnement physique, plus spécifiquement humain, social et culturel.
- ✓ **(3) Le troisième principe** est celui selon lequel la réflexion et l'expérience sont toujours au cœur de l'apprentissage expérientiel.

1.3.4 Selon votre appréciation, quelle influence exerce l'élément caractéristique «amélioration des méthodes par l'apprentissage» induit par le projet sur le succès du changement ?

	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive
Amélioration des méthodes par apprentissage					

- **L'amélioration des méthodes par apprentissage** se fait de manière continue -itérative, par l'interaction continue entre les membres de l'organisation et en se basant sur l'apport de l'expérience (apprentissage expérientiel).

1.3.5 Selon votre appréciation, quelle influence exercent les éléments caractéristiques «valorisation ou non de l'apprentissage» induits par le projet sur le succès du changement ?

	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive
Valorisation de l'apprentissage.					

Non valorisation de l'apprentissage					
-------------------------------------	--	--	--	--	--

- **Définition de la valorisation de l'apprentissage** : la valorisation de l'apprentissage selon la définition de verbe « valoriser » par le dictionnaire Larousse s'agit de « donner une importance accrue à ce dernier en le mettant en valeur ». Elle passe par le fait de privilégier l'action, de l'accompagner, de connaître, de reconnaître l'effort et enfin de récompenser tous ceux qui donnent et qui se donnent tout au long des cycles de vies des projets.

1.4 Selon votre appréciation, quelle influence exerce l'élément caractéristique (synergie ou non synergie des facteurs « X, Z1, Z2 ») induit par le projet sur le succès du changement organisationnel ?

	Très négative	Négative	Neutre	Positive	Très positive
Synergie des facteurs (X, Z1, Z2).					
Non Synergie des facteurs (X, Z1, Z2).					

- **Définition de la synergie** : elle s'agit de plusieurs facteurs agissant en commun ensemble et créent un effet global ; un effet synergique distinct de tout ce qu'aurait pu se produire s'ils avaient opéré isolément, que ce soit chacun de son côté ou tous réunis mais œuvrant indépendamment. Project Institute Management (PMI) Lévis-Québec (2017).
 - ✓ **X** : approches de gestion du changement organisationnel.
 - ✓ **Z1** : approches de gestion des parties prenantes.
 - ✓ **Z2** : approches de gestion de l'apprentissage organisationnel.

❖ **Commentaires** :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....