

RAPPORT DE STAGE

En vue de l'obtention d'une Maîtrise en Administration Publique

Concentration : Développement des ressources humaines et des organisations

PRÉSENTÉ À

Professeure Aline SALAMBÉRE

Comme exigence finale de l'activité d'intégration ENP7969 S

Titre : Analyse du processus de gestion du plan d'équipement annuel de la division de la gestion de l'équipement motorisé à la Sûreté du Québec.

Rédigé par

Wesline Pascale Jeanty

Été 2025

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENT	2
LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES	3
RÉSUMÉ.....	4
INTRODUCTION.....	5
1- ORGANISATION ET MANDAT.....	6
1.1 - Description de l'organisation.....	6
Sûreté du Québec (SQ)	6
Division de la Gestion de l'Équipement Motorisé (DGEM)	8
1.2 - Mandat.....	9
Objectifs.....	10
Tâches	10
Biens livrables	11
1.3 - Modifications du mandat	11
2- APPROCHE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE	12
2.1- Approche théorique.....	12
Problématique et question de recherche	12
Définition des concepts clés	13
Recension des écrits.....	17
2.2- Méthodologie de recherche et d'intervention	25
Type de recherche	25
Outils de collecte de données	27
Méthodes d'analyse	29
3- PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....	30
3.1- Présentation des résultats	30
3.2- Analyse des résultats.....	34
4- RECOMMANDATIONS.....	36
4.b- DISCUSSION	38
CONCLUSION	41
BIBLIOGRAPHIE	42
ANNEXE 1.....	48
ANNEXE 2.....	49

REMERCIEMENT

À l'issue de ce travail, je souhaite exprimer toute ma gratitude et ma reconnaissance envers celles et ceux qui m'ont soutenu et accompagné tout au long de cette expérience.

Je remercie tout particulièrement, Barbara Gravel, du bureau des stages pour son soutien indéfectible et sa compréhension, notamment face aux délais imprévus que j'ai rencontrés dans le dépôt de mes dossiers.

Je souhaite également remercier chaleureusement Ibtissam Rachidi et Jean-Guy Lévesque pour leur confiance et leur accueil chaleureux et généreux dans la division ainsi que l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices qui ont pris de leur temps pour m'accompagner, m'orienter et me transmettre leur savoir-faire tout au long de mon stage.

Un grand merci à mon encadreur de stage, Aline Salambéré, pour ses conseils avisés et ses encouragements qui ont grandement facilité la réalisation de ce travail.

Je suis profondément reconnaissante envers mes parents et ma petite sœur pour leur soutien inconditionnel, leur patience et leur confiance tout au long de ce parcours. Leur présence a été une source précieuse de motivation.

Enfin, je remercie mes amis qui ont su m'encourager, me remonter le moral, me motiver et croire en moi dans les moments de doute.

À chacun et chacune d'entre vous, je dis un immense merci.

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES

DGEM : Division de la gestion de l'équipement motorisé

GFST : Grande Fonction de la Surveillance du Territoire (GFST)

GFA : Grande Fonction de l'Administration

GFEC : Grande Fonction des Enquêtes Criminelles

GFAO : Grande Fonction des Affaires Organisationnelles

SQ : Sûreté du Québec

DIRG : Direction générale

DG : Directeur général

BDGA : Bureau du directeur général adjoint

Direction- CS : Direction - Centre de services

UO : Unité opérationnelle

CAG : Centre d'acquisitions gouvernementales

RÉSUMÉ

Ce document présente les résultats d'un stage de 12 semaines effectué à la Sûreté du Québec, plus précisément à la division de la gestion de l'équipement motorisé (DGEM). Notre mandat était de rédiger le processus de gestion du plan d'équipement annuel de la DGEM, d'identifier les goulots d'étranglement ou les points de blocage et de proposer des solutions d'amélioration. C'est un travail qui s'inscrit dans une démarche de recherche-action visant à analyser et améliorer les processus de travail au sein de la DGEM.

Nous avons voulu au cours de notre recherche répondre à cette question principale : comment peut-on identifier les points de blocage dans un processus et quelles sont les approches que nous pouvons adopter pour rendre efficace l'optimisation d'un processus de travail ?

Pour pouvoir répondre à cette question, nous nous sommes appuyés sur une recension d'écrits portant sur le modèle SIPOC, la théorie des contraintes, le Lean management, la roue de Deming et autres. Puis, nous avons opté pour une méthodologie qualitative combinant des outils de collectes de données, comme : l'entretien semi-dirigé, l'analyse documentaire et l'observation directe.

L'analyse thématique des données que nous avons reçues lors de la collecte a mis en évidence plusieurs problèmes majeurs, notamment la lenteur des processus due aux multiples validations hiérarchiques, la duplication des tâches et un déficit de communication transversale. Sur cette base, des recommandations ciblées ont été formulées pour simplifier, automatiser et fluidifier les processus, tout en renforçant la communication et l'accompagnement du changement.

INTRODUCTION

L'optimisation des processus de travail est de plus en plus reconnue comme l'un des facteurs ayant un impact important sur l'efficacité d'une direction et la performance des employés dans une organisation. Sachant cela, de nombreux gestionnaires cherchent à mettre en place des systèmes leur permettant de mieux comprendre et d'améliorer de manière continue le processus de travail dans leur direction.

Ce rapport qui a été rédigé dans le cadre d'un stage de douze semaines effectué à la Sûreté du Québec à la division de la gestion de l'équipement motorisé présente l'analyse que nous avons effectuée sur les processus de travail de cette division. C'est un travail qui sera divisé en quatre grandes parties et ces parties seront présentées en tout en six grands points.

Dans la première partie intitulée « Organisation et mandat », nous présenterons l'organisation hôte, la Sûreté du Québec, en détaillant sa mission, sa vision et sa structure. Nous nous concentrerons spécifiquement sur la division où le stage a été effectué directement, la DGEM, en mettant en évidence la vision et les objectifs de la division. Cela nous aidera à comprendre l'importance du mandat qui nous a été confié. Ensuite, nous présenterons le mandat confié ainsi que les différentes activités qui devront être effectuées pour la réalisation du mandat.

Dans la seconde partie intitulée « Approche théorique et méthodologie », d'abord, nous définirons notre problématique de recherche. Ensuite, nous mènerons une étude bibliographique détaillée sur différents théories et principes clés qui sont en relation avec notre sujet d'étude, ainsi qu'avec les exigences de notre mission. Ces domaines incluent la théorie des contraintes, le Lean Management, l'automatisation des tâches, la théorie et la pratique du changement. Pour finir, nous présenterons notre méthodologie de recherche en mettant l'accent sur le type de recherche choisi et en décrivant les outils de collecte et les méthodes d'analyse utilisés pour aboutir aux résultats que nous développerons davantage dans la troisième partie.

Dans la troisième partie, nous présenterons les résultats obtenus par rapport à notre analyse de la problématique. Nous ferons un rapprochement entre les résultats obtenus et les différentes théories élaborées dans la partie recension des écrits du document. Nous

discuterons également du lien et des effets des résultats obtenus relativement au mandat qui nous a été confié.

Pour finir, dans la quatrième partie, nous discuterons de nos recommandations en ce qui a trait aux résultats obtenus.

Ce rapport de stage dont le contenu est essentiellement basé sur l'élaboration et l'amélioration des processus de travail nous permettra de comprendre les différents aspects à prendre en compte lors de la révision des processus de travail dans une organisation.

1- ORGANISATION ET MANDAT

1.1 - Description de l'organisation

Le stage s'est déroulé à la division de gestion de l'équipement motorisé (DGEM) de la Sûreté du Québec. Pour une mise en contexte de l'environnement dans lequel le stage a été effectué, nous allons dans les lignes qui suivent présenter l'organisation dans son ensemble et ensuite nous mettrons plus l'accent sur la division où le stage a été effectué directement, la DGEM.

Sûreté du Québec (SQ)

Selon l'article 50 de la *Loi sur la police (Chapitre P-13.1)*, la Sûreté du Québec est un corps de police national qui agit sous l'autorité du ministre de la Sécurité publique. Elle a pour compétence de prévenir et réprimer les infractions aux lois sur l'ensemble du territoire du Québec et également de prévenir et réprimer les infractions aux règlements municipaux applicables sur le territoire des municipalités sur lequel elle assure des services policiers.

La Sûreté du Québec est l'une des toutes premières institutions québécoises créées en 1870. Au cours des années, elle a subi de nombreuses transformations et a dû à chaque fois s'adapter aux diverses lois et aux nouveaux mandats. En mars 2024, il compte environ 8 415 policiers et employés civils et a un budget total de dépenses de 1 412 380 dollars canadiens (Sûreté du Québec, 2024, p. 10). Elle dessert 1041 municipalités et territoires et est la seule organisation policière à servir tout le territoire québécois (Sûreté du Québec, 2024, p. 10; 2025).

Sa principale vocation est : « le maintien de la paix, de l'ordre et de la sécurité publique ainsi que la prévention et la répression du crime » (Sûreté du Québec, 2023, p. 1). Cette organisation se préoccupe particulièrement des intérêts des citoyens et prend à cœur son travail en ce qui a trait à la protection des personnes et de leurs biens et à la sauvegarde de leurs droits et leurs libertés. Elle est aussi attentive et à l'écoute des besoins des citoyens et priorise la collaboration avec la communauté.

En termes de vision, la Sûreté du Québec veut être reconnue comme étant une « organisation de confiance, innovante, mobilisatrice et fière de son capital humain » (Sûreté du Québec, 2024, p. 9). Elle veut rester cette partenaire engagée qui assure un environnement sécuritaire à la population québécoise.

À la tête de la Sûreté du Québec, on retrouve le directeur général qui est responsable de la supervision globale de l'organisation. Le directeur général rend directement des comptes au gouvernement provincial et il est responsable de prendre des décisions stratégiques et d'assurer l'alignement des objectifs de la Sûreté du Québec avec les priorités en matière de sécurité publique. Le directeur général est assisté d'un directeur général adjoint exécutif et a sous sa responsabilité la Direction principale de la stratégie et des affaires institutionnelles ainsi que quatre grandes fonctions qui supervisent chacune un secteur bien précis, ce sont : la Grande Fonction de la Surveillance du Territoire (GFST), la Grande Fonction de l'Administration (GFA), la Grande Fonction des Enquêtes Criminelles (GFEC) et la Grande Fonction des Affaires Organisationnelles (GFAO). Ces quatre grandes fonctions se divisent en plusieurs directions, services et divisions qui travaillent dans le seul but d'atteindre les objectifs fixés et de contribuer à un environnement plus sécuritaire (Sûreté du Québec, 2024, p. 13)¹.

Cette organisation se guide par quatre valeurs clés : le service, le respect, le professionnalisme et l'intégrité. Le service se manifeste par l'engagement envers la population, l'aide, l'utilité et la disponibilité. Le respect concerne la considération pour la dignité et les droits des individus, ainsi que pour les principes démocratiques et personnels. Le professionnalisme se traduit par le respect des normes professionnelles lors des

¹ Voir annexe 1

interventions. Finalement, l'intégrité est démontrée par l'effort constant pour promouvoir l'intérêt public, respecter les normes et valeurs de l'organisation, et gagner la confiance des citoyens envers l'institution (Sûreté du Québec, 2024, p. 9).

Division de la Gestion de l'Équipement Motorisé (DGEM)

La DGEM est la division dans laquelle le stage de 12 semaines a été effectué. Elle fait partie du Service des transports qui est divisé en deux parties, dont l'autre partie est l'atelier mécanique.

Service des transports

Le Service des transports relève de la Direction des ressources financières et matérielles qui est l'une des directions de la GFA.

Il gère le parc de véhicules ainsi que les équipements de transport. Il assure l'utilisation optimale des ressources allouées dans le respect des besoins opérationnels et des normes en vigueur et la veille technologique de son champ d'activité. Il offre à tout le corps policier de la SQ les conseils avisés ainsi que l'aide requise pour faire face aux défis opérationnels, gérer les situations critiques, et assurer une assistance logistique pendant les missions complexes organisées conjointement par la SQ et ses alliés.

Le service est responsable de la planification, de l'organisation et de la supervision des opérations liées à l'utilisation optimale du parc de véhicules et d'équipement de la SQ par les différentes unités opérationnelles. Il est également responsable de la gestion et du renouvellement continu du parc, de l'affectation des véhicules, des inspections régulières, de l'entretien préventif, du respect des garanties et des réparations nécessaires.

DGEM

La DGEM qui se trouve sous l'autorité du Service des transports est composée d'une équipe d'environ une quinzaine de personnes. Elle a à sa tête une responsable de division, assistée d'un adjoint qui joue aussi le rôle de chef d'équipe et d'une technicienne administrative principale. Il y a deux analystes de l'informatique et des procédés administratifs, un technicien en équipement motorisé, un gestionnaire de produits, deux

agentes de secrétariat, trois techniciennes administratives, un auxiliaire de bureau et un ou deux étudiants à l'occasion².

La DGEM est responsable d'acquérir un parc automobile varié (automobiles, camions, motos, fourgonnettes, bateaux, véhicules tactiques, véhicules spécialisés, etc.) et attribuer ces véhicules selon les besoins des différentes unités de la Sûreté du Québec. Elle analyse les besoins et fait une vigie en matière de véhicules, procède aux plans d'achats annuels des véhicules et fait la gestion des commandes des radiocommunications.

La division a la responsabilité également de procéder à la gestion du guide TI, de la facturation et l'application des politiques de gestion ; de réaliser les activités liées à la gestion du cycle de vie complet des véhicules ; de procéder à la gestion des cas particuliers et de faire la réception, la préparation et de déterminer le séquençement du montage et démontage des véhicules.

1.2 - Mandat

Dans le plan stratégique de la Sûreté du Québec pour l'année 2023 à 2027, l'un des enjeux qui ont été abordés est « une organisation innovante et performante » (Sûreté du Québec, 2023, p. 22). Pour répondre à cet enjeu, l'un des objectifs fixés est la mise en place d'infrastructures et de processus innovants et performants.

Dans cette optique, la responsable de la DGEM, conscient des lacunes de la division en ce sens, a décidé de prendre des mesures pour réviser et optimiser les processus de travail de la DGEM. C'est une stratégie de modernisation qui vise à renforcer l'efficacité opérationnelle et à satisfaire les différentes parties prenantes.

C'est justement le mandat qui nous a été confié : établir et réviser les processus de travail de la DGEM ainsi que les procédures associées. La DGEM est principalement responsable de l'exécution et de la gestion des différentes phases faisant partie du cycle de vie d'un véhicule. Le cycle de vie d'un véhicule comprend quatre phases :

Phase 1 : Planification et acquisition

² Voir annexe 2

Phase 2 : Réception, aménagement et distribution

Phase 3 : Utilisation et maintenance

Phase 4 : Immobilisation et disposition

Dans la réalisation du mandat, la stagiaire devait optimiser les processus de travail de la DGEM en tenant compte des quatre phases dans le cadre d'une amélioration continue.

Objectifs

La stagiaire avait pour objectif de:

- 1- Analyser les processus de travail existants dans la division.
- 2- Identifier les points de faiblesse ou les goulots d'étranglement dans les processus existants.
- 3- Développer et présenter des pistes de solution ou d'amélioration.
- 4- Implanter le changement dans la division et analyser les résultats obtenus pour améliorer les processus de travail.

Tâches

Les tâches à accomplir se répartissaient comme suit :

1. Analyser des processus existants, en observant et en cartographiant les processus actuels, en identifiant les inefficacités et les points de blocage, en faisant une analyse documentaire des données existantes ; afin de déterminer les éléments de faiblesses dans les processus existants.
2. Collecter des données quantitatives et qualitatives, en utilisant des outils ou des techniques de collecte de données, comme les sondages ou questionnaires pour recueillir des perspectives sur les processus actuels, les entretiens semi-structurés avec les parties prenantes pour explorer les problèmes perçus et les opportunités.
3. Proposer des améliorations, en identifiant des opportunités d'amélioration, en développant des recommandations pour optimiser les processus et en présentant les solutions basées sur les meilleures pratiques pour les parties prenantes.

4. Mettre en œuvre les changements proposés, en collaborant avec les équipes pour implémenter les améliorations, en suivant et en évaluant l'impact des changements proposés sur l'efficacité opérationnelle et la dynamique de travail de la division.

5. Assurer la continuité de ce travail, en rédigeant des rapports détaillés sur les analyses et les résultats, en maintenant une documentation précise des processus de travail adoptés ou révisés.

Biens livrables

Lors de la conclusion de son stage, la stagiaire devait rédiger deux rapports. Le premier rapport, destiné à la DGEM, devait comporter une analyse de la situation actuelle et des recommandations pour améliorer ou optimiser les processus de travail dans la division. Le second rapport devait présenter les activités réalisées, les connaissances et compétences acquises durant le stage.

1.3 - Modifications du mandat

Pour la réalisation du stage, nous devions travailler avec le superviseur de stage qui se chargeait de nous guider et de nous fournir les informations nécessaires pour le bon déroulement du stage et avec une autre collaboratrice qui travaillait également sur le processus de travail de la DGEM. Au début du stage, nous avons été informés qu'il n'y avait pas encore de processus rédigé pour la plupart des tâches au sein de la division. Compte tenu de la charge de travail et du temps qui serait nécessaire pour la réalisation de ce mandat, le superviseur a jugé que les douze semaines fixées pour le stage ne seraient pas suffisantes pour rédiger et analyser tout le processus de travail de la DGEM. Par conséquent, nous nous sommes exclusivement concentrés sur une partie de la première phase, en laissant les autres parties à l'autre collaboratrice que nous aidions de temps à autre à rassembler les informations nécessaires pour la rédaction des autres parties. Par conséquent, le mandat a été modifié et se résument comme suit : rédiger et analyser la gestion du plan d'équipement annuel de la DGEM. Les objectifs sont devenus :

1- Rédiger le processus de travail de la gestion du plan d'équipement.

2- Identifier les points de faiblesse ou les goulots d'étranglement dans le processus.

3- Développer et présenter des pistes de solution ou d'amélioration.

Les tâches que j'ai effectuées sont :

- 1- Collecter les informations pour la rédaction du processus de la gestion du plan d'équipement.
- 2- Rédiger et cartographier le processus.
- 3- Identifier les points de blocage ou les goulots d'étranglement.
- 4- Proposer des améliorations.

À la fin du stage, j'ai présenté un rapport présentant le processus actuel de la gestion du plan d'équipement, les goulots d'étranglement et les pistes de solutions.

2- APPROCHE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE

2.1- Approche théorique

Problématique et question de recherche

Dans les organisations publiques, l'une des choses qui reviennent assez souvent et qui continuent à gagner en importance est la recherche de l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des systèmes de gouvernance publique. Ce qui d'ailleurs, nous renvoie à la question de l'imputabilité des gestionnaires. Le concept de l'imputabilité est un concept qui met en évidence « l'obligation pour un élu, un fonctionnaire ou un gestionnaire d'une société d'État de rendre compte de la manière dont il s'est acquitté des responsabilités qui lui ont été confiées » (Facal & Mazouz, 2013, p. 118). Dans cette optique, il est important pour chaque gestionnaire de bien veiller à l'allocation et à l'utilisation des ressources qui leur sont attribuées (Turdibayeva, 2024).

Les organisations publiques doivent également en permanence faire face à des changements tant internes qu'externes à l'organisation. Puisque la population canadienne est très vieillissante, il y a eu une forte augmentation du nombre de retraités au cours de ces dernières années (Statistique Canada, 2023). Le problème, c'est que nombreux sont les processus qui sont faits par habitude. Ils sont transmis verbalement d'une personne à une autre jusqu'au jour où la connaissance se perd complètement à la suite d'un départ (Marceau, 2022).

L'un des éléments qui pourraient résoudre ces problèmes d'efficience, d'efficacité et de rétention des informations est la rédaction et l'optimisation du processus de travail des organisations. En effet, la rédaction d'un processus permet de conserver la connaissance à travers le temps dans l'organisation même après le départ des employés et son optimisation permet d'identifier les zones à risque ou les gaspillages qui pourraient nuire à la performance de l'organisation en termes d'efficacité et d'efficience. Par conséquent, pour la réalisation de notre mandat, nous tenterons à travers une recension d'écrit et une analyse de données de répondre à cette question : comment identifier les points de blocage dans un processus de travail et quelles sont les approches que nous pouvons adopter pour rendre efficace l'optimisation de ce processus ?

Définition des concepts clés

Processus de travail

La notion de processus qui est le point central de notre travail a été définie de plusieurs façons par différents auteurs. Brahim dans son article, nous propose la définition du processus qu'il a repris de l'Iso 9000 de la version de 2015, les processus sont des « ensembles d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie » (Brahim, 2016, p. 37).

D'après Harrington cité par MAPAQ, un processus désigne :

« Toute activité ou tout ensemble d'activités qui utilise un intrant, y ajoute une certaine valeur, et le livre sous forme d'extrait à un client interne ou externe. Les processus utilisent les ressources existantes dans l'entreprise pour s'effectuer et obtenir des résultats. » (MAPAQ, p. 7)

À partir de ces deux définitions, nous pouvons conclure que le processus est une structure dynamique de transformation. Chacune de ces définitions met l'accent sur des éléments importants qui caractérisent le processus. Bien que la première explication se concentre uniquement sur le procédé en tant qu'instrument pour transformer les entrées en sorties, la définition proposée par Harrington souligne quant à elle l'importance de la planification stratégique. En effet, Harrington insiste sur le fait que cette métamorphose doit s'effectuer en utilisant judicieusement les ressources de l'organisation, tout en étant organisée,

structurée et efficiente. De plus, il est essentiel que cette transformation génère une plus-value, c'est-à-dire qu'elle produise un résultat utile, pertinent et adapté aux besoins des clients ou des parties prenantes.

MAPAQ, dans son document, a identifié trois types de processus : les processus opérationnels, les processus de soutien à l'organisation et les processus de management. Les processus opérationnels, appelés aussi « processus métier », désignent les activités principales qui permettent à l'organisation de produire ou de créer de la valeur pour ses clients internes ou externes. Les processus de soutien, comme leur nom l'indique, soutiennent les processus opérationnels. Ils ne créent pas directement de valeur pour le client, mais ils sont essentiels parce qu'ils apportent les ressources et les outils nécessaires pour le bon fonctionnement des processus opérationnels. Et les processus de management sont les processus d'organisation, de planification et de contrôle axé sur la gestion des ressources. Ils permettent de définir la stratégie, de piloter l'organisation, de mesurer la performance et de prendre des décisions (MAPAQ, p. 10).

En termes de processus, on entend assez souvent différentes compositions comme : processus de travail, processus de recrutement ou encore processus de formation et autres. Dans le cadre de notre travail, nous nous intéresserons particulièrement au processus de travail. Pour Hulatt et Freitas, le processus de travail « fait référence à la série d'activités et d'interactions qui se déroulent sur les lieux de travail, en se concentrant sur la division du travail, les tâches réellement effectuées et la dynamique du pouvoir impliquée » (2025, p. 1). Schwebius a décidé d'adopter une définition plus simple de ce concept. Selon lui, le processus de travail est « une liste de tâches menant à la réalisation d'une activité d'entreprise » (2024, p. 1). Étant donné que le processus de travail permet de décrire comment réaliser un travail pour produire un bien ou un service, nous concluons par là qu'il fait partie des processus opérationnels.

Cartographie d'un processus

La cartographie des processus est :

« une représentation de l'ensemble des processus d'une organisation de façon à en comprendre le fonctionnement : qui fait quoi – avec quoi. Elle est une image du

processus et présente le flux d'informations entre les activités et identifie les responsables des différentes activités à l'intérieur de chaque processus » (MAPAQ, pp. 24, 25).

Elle offre une vue globale de l'organisation, permet de démontrer les processus de base et aide aussi à comprendre comment une organisation mobilise ses ressources pour pouvoir satisfaire sa clientèle (Champagne et al., 2004). La cartographie d'un processus pour être réussie doit être lisible et compréhensible, ce qui facilitera sa compréhension par tous les gens concernés ; générique, ce qui permettra de l'appliquer dans toute l'organisation et de l'adapter dans d'autres activités ou de le réutiliser dans plusieurs contextes différents ; et, pour finir, elle doit être efficace dans l'exploitation, ce qui permettra de transformer les ressources en valeur ajoutée réelle et de réduire le gaspillage (LIN, 2012). Grâce à la cartographie des processus qui présente clairement les différentes étapes d'un processus, il devient plus facile d'identifier les points de blocage, de clarifier les rôles et responsabilités de chaque direction ou service et aussi de rendre les pratiques plus formelles, ce qui contribue à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité des organisations.

Points de blocage ou goulots d'étranglement

Un point de blocage ou un goulet d'étranglement ou encore un goulot d'étranglement est : « un secteur de l'entreprise dont la capacité maximale est insuffisante par rapport à la charge de travail résultant du programme directeur de production, et qui ralentit, limite ou paralyse son activité générale » (Office québécois de la langue française, 2000) . En d'autres termes, nous pouvons dire que le goulot d'étranglement est le maillon faible du processus. Il se caractérise par l'accumulation des tâches, l'augmentation des temps d'attente, les retards de production et la diminution de la productivité (Mecalux, 2024). En général, trois types de facteurs sont à la base de ces points de blocage : humain, technique et organisationnel (Team Asana, 2025). Les obstacles peuvent être attribuables à trois facteurs distincts (Team Asana, 2025):

1) Humain : Lorsqu'un membre du personnel ne parvient pas à atteindre les niveaux de performance attendus en raison d'un manque de compétences, de ressources ou de clarification.

2) Technique : Lorsque le système ou les outils de production sont lents, défaillants ou obsolètes.

3) Organisationnel : Lorsque les procédures pour accomplir une activité ou une tâche ne sont pas bien conçues.

L'identification de ces goulots d'étranglement est importante pour assurer l'efficacité du processus et améliorer la performance.

Optimisation des processus

Turdibayeva, dans son article, définit l'optimisation d'un processus comme « une approche systématique de l'analyse et de l'amélioration des processus d'entreprise afin d'atteindre une efficacité, une efficience et une qualité maximales » (par. 1, 2024). Elle permet d'augmenter l'efficacité et la rapidité des méthodes de travail et des systèmes d'information existants, de les simplifier afin de les rendre plus compréhensibles et plus fluides pour les employés et de diminuer leur coût en les améliorant (Riboud, 2025). Elle aide également à diminuer les erreurs humaines et à améliorer la satisfaction des clients et des parties prenantes. L'objectif de l'optimisation des processus est d'atteindre les objectifs en faisant une utilisation optimale des ressources de l'organisation c'est-à-dire en réduisant le gaspillage et d'augmenter la productivité pour pouvoir améliorer sa performance. Jasmin expose dans son livre trois grandes catégories d'approches de l'optimisation des processus (2013, p. 22):

1) La réingénierie dont le but est de modifier les processus en intervenant et en transformant la stratégie et le modèle des entreprises ;

2) L'utilisation de la technologie ou le changement de certaines de ses composantes ;

3) Les méthodes d'amélioration continue.

On retrouve certaines étapes à chaque fois lors de l'optimisation d'un processus, même s'il n'y a pas un modèle générique de ce dernier (Jasmin, 2013, pp. 21, 22) :

- La documentation et la cartographie des processus.
- L'identification des problèmes.

- La recherche de solutions et la proposition d'améliorations.
- L'implantation du changement
- Le contrôle des résultats et la révision du changement.

L'optimisation progressive et régulière des processus de travail permet d'améliorer de façon continue la qualité, l'efficacité et la performance des pratiques, produits ou services. C'est ce qui nous amène à la culture de l'amélioration continue qui est :

« un engagement collectif qui implique l'ensemble des acteurs et des actrices d'une organisation pour remettre progressivement en question les façons de faire au moyen d'une démarche structurée de résolution de problèmes » (Secrétariat du Conseil du trésor, 2009).

Recension des écrits

Le modèle SIPOC

Le mot SIPOC est un acronyme qui veut dire :

- Suppliers
- Inputs
- Process
- Outputs
- Customers

Le SIPOC est un outil de diagramme de processus simple et intuitif permettant d'identifier les fournisseurs, les intrants, les processus, les résultats et les clients (Brown, 2019, p. 199).

L'outil SIPOC permet d'identifier les éléments pertinents d'un projet d'amélioration des processus avant le début des travaux. Ce concept permet de repérer facilement les opportunités d'amélioration en révélant les fournisseurs d'entrées pour un processus, les produits qu'ils fournissent, les résultats livrés par le processus, les bénéficiaires de ces résultats et leur relation avec le système plus large. L'intégration d'un SIPOC à l'intérieur d'un autre permet d'apporter une compréhension approfondie du processus en mettant en

évidence, de manière structurée, les interdépendances entre ce processus et les étapes antérieures ou ultérieures de la chaîne de valeur. (Brown, 2019)

La méthode SIPOC est un outil qui peut s'avérer très utile pour plusieurs raisons. Elle permet notamment d'éviter que les objectifs ne soient mal interprétés, de fournir une vue globale claire et concise, de favoriser l'esprit d'équipe, d'identifier le cœur même d'un processus, de stimuler la réflexion sur les possibilités d'amélioration, d'analyser efficacement les éventuelles défaillances et leurs impacts, de concevoir un plan de collecte de données adapté, et de faciliter la transition vers les cartographies des flux de valeur (Bhalla, 2010).

Théorie des contraintes

La théorie des contraintes est une approche de gestion qui a été développée et présentée dans le roman industriel « Le but » dans les années 1980 par le physicien israélien Eliyahu M. Goldratt. La théorie des contraintes (ou theory of constraints – TOC en anglais) est : « une approche de gestion des opérations qui vise à identifier et à éliminer les obstacles qui entravent le flux de production et qui réduisent l'efficacité des processus » (Lanore, 2023, p. 122). Elle se concentre principalement sur les performances des contraintes (ou goulot d'étranglement) de l'entreprise, ce qui permet de simplifier la synchronisation de la production entre les différents postes de travail et d'améliorer la performance globale du système (Université du Québec à Rimouski, 2021).

Cette théorie part de l'idée qu'il existe toujours au moins une contrainte dans tous les systèmes, c'est ce qu'on appelle également les maillons les plus faibles de la chaîne. Habituellement, le maillon faible ou le goulot d'étranglement limite la productivité de tout le système en raison de sa capacité insuffisante et empêche donc les entreprises d'atteindre leurs objectifs en termes de profit ou de satisfaction de la clientèle. La TOC permet de la détecter et de restructurer l'organisation autour d'elle. Même si on l'attribue le plus souvent au secteur industriel ou manufacturier, la TOC est une théorie qui peut s'appliquer dans n'importe quel autre secteur, comme la production, la logistique, la comptabilité, le secteur bancaire, la distribution, la gestion de projet, les ventes, etc. (Kalender et al., 2014; Orouji, 2016).

La mise en œuvre de cette philosophie de gestion qui, finalement, est devenue un outil essentiel pour les gestionnaires leur permettant de résoudre plus facilement leur problème se divise en cinq grandes étapes (Université du Québec à Rimouski, 2021):

- 1) Identifier les contraintes ;
- 2) Exploiter au mieux la contrainte identifiée ;
- 3) Subordonner les autres ressources à la contrainte ;
- 4) Augmenter la performance de la contrainte ;
- 5) Recommencer si la contrainte a changé.

Donc, ce qui est crucial et important de faire dans un premier temps est de chercher le maillon le plus faible dans le processus, c'est peut-être une ressource humaine ou matérielle, une étape, une règle ou un manque d'informations ou de coordination. Ensuite, il faut essayer de maximiser l'utilisation de cette contrainte de manière efficace en évitant toute interruption ou surcharge. Quand on a fini avec cette étape, on doit pousser le système à s'adapter et à soutenir la contrainte, par exemple en produisant que la quantité que la contrainte peut gérer. Si, malgré ça, la contrainte reste un problème, on essaie de la renforcer. On peut, par exemple, investir davantage de ressources ou utiliser de la technologie. Pour finir, en résolvant une contrainte, il y a forcément une autre qui apparaît et à ce moment-là on relance toutes les étapes, c'est comme une boucle d'amélioration continue.

Grâce à cette théorie, les organisations ou entreprises peuvent améliorer leur efficacité opérationnelle, augmenter leur rentabilité et satisfaire davantage leurs clients (Lanore, 2023; Oloyede Raheem & Ayobami Folarin, 2020).

Lean management

Le « Lean management » est une méthode de gestion qui a été élaborée par les Japonais dans les années 1950. Selon Saura et Nishi, comme le soulignent Lawal et Elegunde, le Lean management est une méthode de gestion d'entreprise qui met l'accent sur l'amélioration continue. Il s'agit d'une démarche à long terme visant à améliorer systématiquement l'efficacité et la qualité globale de l'organisation (2020, p. 25). Le Lean

management, qui rassemble un grand nombre de techniques de gestion, telles que le Kaizen, le Kanban et les 5S, peut être perçu comme une démarche globale et multidimensionnelle. Il permet d'éliminer le gaspillage financier en identifiant, dans un processus de travail, les étapes qui ne sont pas créatrices de valeur, en les révisant ou en les supprimant (Oloyede Raheem & Ayobami Folarin, 2020). Dans n'importe quel secteur, on retrouve plein d'activités qui pourraient générer du gaspillage, comme la surproduction, les stocks, le mouvement dans la zone de travail, le transport, le traitement excessif, les défauts, l'attente, la sous-utilisation du personnel. L'objectif premier de la philosophie du Lean est de créer de la valeur en éliminant les gaspillages que ces activités peuvent engendrer (Sorin & Fady, 2013).

Voici les cinq concepts clés qui définissent la philosophie et la mise en œuvre du Lean management (Sorin & Fady, 2013, p. 2) :

- 1- Identification de la valeur client ;
- 2- Gestion du flux de valeur ;
- 3- Développer les capacités de production de flux ;
- 4- Utilisation de mécanismes de traction pour soutenir le flux de matériaux lors d'opérations contraintes ;
- 5- La recherche de la perfection en réduisant à zéro toutes les formes de gaspillage.

Pour certains chercheurs, pour que la mise en œuvre du Lean soit un succès, il faut mettre en œuvre des pratiques pour soutenir les aspects opérationnels, atteindre les principaux composants stratégiques du Lean, c'est-à-dire aller au-delà des simples techniques, et changer complètement la manière de penser et de fonctionner de l'organisation et fournir la preuve que les améliorations sont durables à long terme (Maleyeff & Ball, 2003).

Automatisation des processus

Tounkara parle de l'automatisation de processus comme étant une « exécution (partielle ou totale) d'une procédure par un artéfact technique » (2020, p. 101). Par conséquent, l'automatisation de processus désigne le fait de faire exécuter une tâche par un outil technologique ou numérique, au lieu que ce soit une personne qui le fasse manuellement. On distingue trois catégories d'approches ou technologies : l'automatisation traditionnelle,

l'automatisation robotisée de processus (RPA) et l'automatisation cognitive (Touunkara, 2020, p. 101). L'automatisation traditionnelle est basée sur des règles définies par avance. L'automatisation cognitive ou intelligente s'appuie sur des techniques issues de l'intelligence artificielle afin d'analyser le comportement de l'utilisateur et d'en tirer automatiquement des apprentissages (Touunkara, 2020, p. 101). L'automatisation robotisée de processus (RPA) dont on entend parler le plus souvent désigne une technologie logicielle permettant de configurer des robots virtuels afin qu'ils exécutent, de manière autonome, des tâches opérationnelles autrefois accomplies manuellement par des employés (Wewerka & Reichert, 2020). Grâce à l'automatisation des processus, on peut économiser du temps et de l'énergie, réduire les erreurs humaines, libérer les ressources humaines pour des tâches plus complexes et plus relationnelles et améliorer l'expérience des clients et des employés. Toutefois, elle peut provoquer un sentiment d'insécurité dans le milieu de travail et être soumise aussi à des limitations qui peuvent constituer des obstacles réels pour sa mise en œuvre dans une organisation (Manning, 2021).

Communication organisationnelle

Scroferneker, dans son article, nous propose la vision différente de deux auteurs, Riel et Kreps sur la définition de la communication organisationnelle. D'après Riel, la communication organisationnelle désigne « un groupe hétérogène d'activités de communication tournées fondamentalement vers les publics ou segments auprès desquels l'organisation se met en relation et dont elle dépend » (Andrade Scroferneker, 2004, p. 79) tandis que, pour Kreps, la communication organisationnelle est : « un processus à travers lequel les membres de l'organisation obtiennent les informations pertinentes et les changements la concernant » (Andrade Scroferneker, 2004, p. 79). Le premier se concentre sur la relation avec le public, soit une communication externe, alors que le deuxième se focalise sur les échanges avec les membres du personnel, autrement dit, une interaction interne.

Toutefois, nous pouvons regrouper ces visions différentes en une seule définition, la communication organisationnelle désigne tous les processus de communication liés au fonctionnement d'une organisation que ce soit au niveau interne ou externe.

Il existe trois types de communication : la communication descendante, qui permet de transmettre des informations provenant de la direction vers l'ensemble des employés ; la communication ascendante, qui permet de recueillir les commentaires des employés à propos d'un changement ou d'une information reçue ; et la communication transversale ou latérale, qui permet de faire circuler une information au sein d'un département ou entre différents départements (Martins, 2024). Daniels et ses collaborateurs, comme le cite Scroferneker, distinguent trois modèles ou approches de la communication organisationnelle (Andrade Scroferneker, 2004, pp. 80, 81) :

- 1) Le modèle traditionnel qui considère la communication comme un outil fonctionnel et mesurable. Dans ce modèle, la communication est présentée comme un outil de transmission d'informations qui aide à faire fonctionner l'organisation. Cette approche met l'accent sur l'efficacité, la productivité, la structure et la clarté du message.
- 2) Le modèle interprétatif qui voit la communication comme un processus qui crée du sens et qui construit la réalité d'une organisation. Ce modèle s'intéresse aux cultures, aux croyances, aux valeurs et au discours dans l'organisation. Il aide à découvrir comment les gens vivent et comprennent leur milieu de travail.
- 3) Le modèle critique met en lumière les groupes marginalisés, comme les femmes et les minorités, et examine les inégalités et rapports de pouvoir dans l'organisation. Ce modèle parle de la communication comme un levier de domination sociale ou symbolique. Il montre que la communication peut être utilisée par les dirigeants pour manipuler ou imposer des normes.

La communication organisationnelle joue un rôle important dans une organisation, c'est un des éléments qui assure son bon fonctionnement parce qu'elle permet de transmettre les bonnes informations, de poser des questions, d'obtenir des renseignements et de la rétroaction, de développer des liens et des relations, de prendre des décisions et de communiquer les directives et les objectifs, d'établir des règles, de résoudre des problèmes et d'exprimer des idées. Elle occupe une place importante dans le processus de changement d'une organisation et c'est un facteur de motivation importante (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2023).

Roue de Deming

D'après Isniah et ses collaborateurs, la roue de Deming ou encore le cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act) a été popularisé en 1950 par le Dr Edwards Deming qui est un expert américain en gestion de la qualité (2020). C'est un système de gestion de la qualité qui est utilisé comme un outil d'amélioration continue (Isniah et al., 2020, p. 72). Le cycle PDCA commence par des actions limitées visant à tester les effets sur un système, puis évolue vers des améliorations ciblées. Il permet de résoudre des enjeux qualitatifs et quantitatifs, et constitue un outil clé d'amélioration continue pour optimiser les processus et accroître la productivité, tant dans les services que dans l'industrie (Isniah et al., 2020).

Cette méthode de contrôle et d'amélioration des processus consiste à répéter quatre phases (Isniah et al., 2020, p. 73):

- 1) Planifier : le plan consiste à identifier un problème, puis à définir des objectifs et des processus pour atteindre des résultats spécifiques.
- 2) Faire : l'exécution du plan à petite échelle
- 3) Vérifier ou évaluer : l'analyse des résultats obtenus et la vérification de ces résultats par rapport aux spécifications.
- 4) Agir : des mesures sont prises pour améliorer les résultats et atteindre ou dépasser les spécifications.

Vu que cette méthode est un processus cyclique, cela veut dire que son application demande un engagement élevé. Pour que les dirigeants soient à même d'assumer leur fonction et de déployer cette approche au sein de leurs structures, Chardonnet et Thibaudon suggèrent certaines stratégies optimales (2003, p. 66):

- Mener les actions correctives avant d'introduire les innovations;
- Planifier et organiser le développement avant de préparer le déploiement de l'action proprement dite;
- Déployer l'action de formation, de communication et d'accompagnement avant de lancer la réalisation elle-même;

- Être sûr d'avoir bien mesuré avant de tirer des conclusions.

L'utilisation de la démarche PDCA permet de minimiser les déchets dans un environnement professionnel en réduisant les temps d'attente, les temps morts, la consommation d'énergie, les dommages aux moteurs, les pertes, les défauts, etc. Elle contribue également à l'accroissement et à l'optimisation de la productivité (Isniah et al., 2020).

Théorie et Gestion du changement

Une théorie du changement est :

« une méthode qui explique comment une intervention donnée ou un ensemble d'interventions sont censés conduire à un changement précis sur le plan du développement, grâce à une analyse des liens de cause à effet fondée sur les éléments de preuve existants » (Groupe des Nations Unies pour le développement, 2017, p. 4)

La théorie du changement offre un cadre structuré pour concevoir des solutions ciblées visant à traiter les causes profondes des obstacles au progrès. Elle guide également les choix stratégiques quant à l'approche à adopter, tout en mettant en lumière les hypothèses et les risques qui sous-tendent l'intervention. Ce processus permet d'analyser et d'ajuster les étapes clés afin de garantir la cohérence et l'efficacité du cheminement vers le changement désiré (Groupe des Nations Unies pour le développement, 2017). D'après un article rédigé par le UNDG, l'élaboration de la théorie du changement comporte quatre étapes (2017, p. 5) :

- 1- Cibler le changement ;
- 2- Analyser le changement et déterminer les conditions à réunir pour que le changement souhaité se produise ;
- 3- Expliciter les hypothèses et les risques ;
- 4- Identifier les partenaires et les acteurs clés.

De Reviers de son côté, propose quatre autres étapes (Salathé-Beaulieu et al., 2018, p. 4) :

- 1- Définir le changement visé à long terme ;
- 2- Préciser les différents changements qui doivent se produire au préalable pour que le changement ultime devienne possible ;

- 3- Expliciter les hypothèses et valeurs qui sous-tendent le raisonnement ;
- 4- Préciser l'articulation entre ce raisonnement et l'intervention.

Pour résumer, nous pouvons dire que la théorie du changement permet d'expliquer de manière structurée et transparente le changement.

Si la théorie du changement permet de planifier et de décrire la logique du changement, la gestion du changement de son côté traduit ce changement en actions concrètes en assurant la mise en œuvre humaine et opérationnelle du changement.

D'après Kotter, un professeur à la Harvard Business School, pour réussir un changement dans une organisation, il faut huit étapes clés (Kotter, 1995, p. 3):

- 1- Créer un sentiment d'urgence pour faire comprendre que le changement doit s'effectuer maintenant ;
- 2- Former une coalition forte en constituant un groupe influent qui soutiendra le changement ;
- 3- Créer une vision claire du changement ;
- 4- Communiquer la vision ;
- 5- Donner aux autres des moyens d'agir selon la vision ;
- 6- Planifier et créer des victoires à court terme ;
- 7- Consolider les améliorations et produire plus de changements ;
- 8- Institutionnaliser de nouvelles approches.

Grâce à ce modèle proposé par Kotter, on pourra bien préparer le terrain, accompagner le processus et ancrer le changement pour qu'il dure.

2.2- Méthodologie de recherche et d'intervention

Type de recherche

À travers cette recherche, notre objectif est de rédiger et d'analyser le processus de gestion du plan d'équipement annuel de la DGEM afin d'identifier les points de blocage, de proposer des points d'amélioration et de procéder à la mise en œuvre de la solution proposée. Par conséquent, dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour une

méthodologie de recherche-action, une méthodologie qui réunit l'intervention concrète sur le terrain et la production de connaissances scientifiques.

La méthodologie de recherche-action est « une stratégie d'intervention dynamique à caractère social ; elle vise donc principalement le changement au travers d'une démarche de résolution de problèmes susceptible de contribuer à améliorer une situation jugée problématique » (Morrisette, 2013, p. 37). Sa particularité c'est que les chercheurs et les différentes parties prenantes sont impliqués et sont partenaires dans toutes les étapes de la recherche (Morrisette, 2013). La recherche-action a trois grandes finalités d'après Bourgeois : l'action, la recherche et l'éducation (2021).

La finalité de l'action en recherche-action consiste à permettre aux participants d'intervenir activement pour améliorer leur situation, en passant d'un état insatisfaisant à une condition plus satisfaisante. La finalité recherche implique que l'action menée permette de produire de nouveaux savoirs professionnels, fondés sur une démarche méthodologique rigoureuse et explicite qui est en cohérence avec les présupposés des chercheurs-praticiens. Pour finir, la finalité éducation vise le développement personnel et collectif des chercheurs-praticiens, qui, à travers leur engagement, apprennent et transforment leur perception d'eux-mêmes, des autres et de leur environnement (Bourgeois, 2021, pp. 418, 419).

Il existe des caractéristiques fondamentales dans la recherche-action, comme le souligne Bourgeois, par exemple (2021, pp. 435, 436):

- Une réponse a un besoin réel de transformation d'une situation ;
- Une prise en compte des présupposés des chercheurs-praticiens en cause ;
- Une méthodologie rigoureuse, souple et compatible avec les présupposés des chercheurs-praticiens ;
- Une bonne collaboration et un bon dialogue ;
- Une utilisation des savoirs antérieurs.

Dans le cadre de notre travail qui a rapport à l'optimisation des processus de travail, en prenant en compte l'aspect de la recherche d'une réponse pour améliorer une situation ou répondre à un besoin réel de transformation, on peut voir que cette approche permet de

mettre en place un changement réel par rapport à l'exécution des tâches. Elle permet également d'analyser en profondeur les dynamiques organisationnelles, les processus en place et leurs points de blocage, tout en s'appuyant sur des données qualitatives ou quantitatives, et d'impliquer les parties prenantes dans le changement, ce qui renforce leur appropriation des solutions proposées et assure une meilleure durabilité des transformations. Cette approche offre une occasion d'outiller les employés face aux enjeux de changement, d'automatisation ou d'amélioration continue.

Le choix de cette méthodologie de recherche nous paraît justifier, dans le sens où elle nous permet de nous engager de manière active dans l'amélioration d'un processus, de travailler sur sa construction avec les acteurs concernés, de favoriser l'apprentissage individuel et collectif en s'appuyant sur démarche rigoureuse et scientifique.

Outils de collecte de données

Nous avons recouru à trois méthodes qualitatives pour collecter des données : l'entretien semi-dirigé, l'analyse de documents et l'observation directe.

L'entretien semi-dirigé

L'entretien semi-dirigé « consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur » (Bourgeois, 2021, p. 276). Le chercheur adopte une posture flexible, s'adaptant au déroulement et à la dynamique propre de l'échange. L'entretien, qui prend la forme d'une conversation ouverte, permet d'aborder les thématiques souhaitées de manière naturelle. À travers cette interaction, une compréhension approfondie et partagée du phénomène étudié émerge progressivement avec la participation active de l'interviewé (Bourgeois, 2021, p. 276).

Dans le cadre de notre collecte de données, nous avons eu des entretiens semi-dirigés avec quelques employés directement impliqués dans le processus ainsi que notre superviseur direct. Ces entretiens ont eu lieu pour la plupart sur Teams et ont duré en moyenne une trentaine de minutes. Pour commencer, nous parlons avec les employés des tâches qu'ils effectuent. Ils nous font une description très détaillée de leur tâche, le nombre de temps que ça leur prend pour exécuter ces tâches et les ressources impliquées. Ensuite, nous

abordons les difficultés rencontrées, la cause probable de ces difficultés. Et pour finir, nous leur demandons ce qui d'après eux, pourrait arranger la situation.

Ces entretiens nous ont permis de recueillir des témoignages sur les tâches réalisées, de cerner les difficultés récurrentes ou les points de blocage rencontrés par les employés, de découvrir les perceptions des différentes parties prenantes quant à l'efficacité du processus actuel et de noter les propositions concrètes d'amélioration proposées par ces derniers.

Analyse documentaire

L'analyse documentaire consiste en « une démarche systématique qui permet d'extraire des données qualitatives à partir de documents imprimés ou électroniques » (Bourgeois, 2021, p. 339). L'analyse documentaire offre la possibilité d'analyser l'évolution du phénomène étudié sur une période prolongée et de mieux saisir les contextes sociaux, environnementaux et humains dans lesquels ce phénomène s'est inscrit au fil du temps. Elle permet de confirmer les données obtenues à partir de différentes sources et d'avoir des informations plus précises. Cependant, il arrive que certains documents soient difficiles à trouver et que certaines informations cruciales fassent défaut ou soient périmées. Ces éventualités peuvent constituer des obstacles lors de l'analyse documentaire.

Pour notre collecte de données par l'analyse documentaire, nous avons consulté des documents internes en rapport avec notre travail. Cette partie a été un peu plus difficile que prévu. Les informations pertinentes pour notre étude n'étaient pas regroupées en un seul endroit, mais étaient dispersées dans divers dossiers de la GDEM. Nous avons donc dû mener une recherche exhaustive dans tous les fichiers auxquels nous avons accès pour les localiser. En outre, la plupart des documents que nous avons trouvés nous ont permis d'avoir une vue d'ensemble des méthodes passées, mais ils ne nous ont pas expliqué les méthodes actuelles, car ils étaient obsolètes. Par conséquent, nous avons dû les transmettre aux employés concernés pour une mise à jour des informations.

Parmi les documents que nous avons consultés figuraient des descriptions de poste et de tâches, des procédures internes, des guides opérationnels et des processus antérieurs ou versions archivées. Grâce à cette collecte, nous avons pu relever les écarts entre ce qui est prévu ou ce qu'on voulait et ce qui est réellement fait.

Observation directe

L'observation directe est une « approche de recherche et outil de formation de l'information où la personne est témoin – plus ou moins à distance – des comportements des individus et des pratiques au sein des groupes en séjournant sur les lieux mêmes où ils se déroulent » (Bourgeois, 2021, p. 256).

En travaillant au niveau de ce service quelques mois avant le stage et pendant le stage, nous avons pu prendre le temps d'observer l'environnement de travail quotidien des employés. Grâce à cette observation, nous avons pu identifier des éléments concrets du processus, repérer certaines difficultés non verbalisées en entrevue, et obtenir une vue d'ensemble plus fidèle de la dynamique organisationnelle.

Méthodes d'analyse

Pour analyser les données que nous avons trouvées grâce à notre collecte, nous avons choisi la méthode d'analyse thématique ou la méthode de contenu thématique (ACT). Cette méthode est d'après Mucchielli, cité dans l'article de Lannoy, une méthode d'analyse qui consiste « à repérer dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets » (Lannoy, 2012, p. 1). En d'autres mots, nous pouvons dire que l'analyse thématique est une analyse essentiellement qualitative dont le but est d'interpréter les contenus. L'analyse des données qualitatives se déroule en deux ou trois étapes (Krief & Zardet, 2013, p. 222):

- 1) L'étape pré-analyse ou organisation des données.
- 2) Le codage
- 3) La synthétisation et l'interprétation des résultats

Lors de nos entretiens et de notre analyse documentaire, nous avons pris des notes. Pour pouvoir effectuer notre analyse, nous avons pour commencer retranscrit ses notes. Ensuite, nous avons pris le temps de bien les relire et d'identifier les informations importantes et les points qui ressortaient à chaque fois. Nous avons ensuite synthétisé et interprété les résultats reçus.

3- PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

3.1- Présentation des résultats

L'analyse des données que nous avons reçues nous a permis d'avoir deux résultats. Premièrement, la retranscription exacte des informations qui nous a été fournie par rapport à la gestion du plan d'équipement nous a permis de rédiger les différentes étapes du processus de gestion du plan d'équipement et de réaliser sa cartographie. Deuxièmement, grâce à l'analyse thématique des données reçues lors des entrevues, nous avons réalisé une grille d'analyse thématique.

3.1.1- Description et cartographie du processus de gestion du plan d'équipement

L'achat ou la location des équipements roulants de la Sûreté du Québec débute par une planification ou l'élaboration d'un plan de gestion d'équipement. L'élaboration de ce plan d'équipement qui se fait annuellement permet d'analyser et d'avoir une idée générale des besoins généraux et spécifiques de chaque unité en ce qui concerne les équipements roulants. Il permet également de voir les meilleurs moyens de répondre à ses besoins et d'établir un budget en prévision des dépenses qui devront être effectuées annuellement.

Description sommaire du processus actuel

1. La **division de la gestion des équipements motorisés (DGEM)** collecte des informations pour pouvoir élaborer le plan d'équipement préliminaire pour l'année courante. Pour la collecte de ces informations, on se réfère d'abord au plan d'équipement de l'année précédente pour identifier les demandes qui ont été reportées dans le futur et on extrait également sur Guide TI la liste des véhicules prévus pour immobilisation basée sur la règle des 200 000 km ou 7 années.
2. Grâce à la collecte de ces données, on peut créer le plan d'équipement de l'année courante.
3. Après la création de ce plan d'équipement, il est important de partager avec **les quatre grandes fonctions** la liste des véhicules immobilisés (**GFA, GFST, GFEC, GFAO**). Par conséquent, on crée des fichiers de cueillette personnalisée en s'aidant du plan d'équipement de l'année courante pour les envoyer à chaque grande fonction. On

regroupe dans chaque fichier tous les reports et les véhicules immobilisés relatifs à ces grandes fonctions.

4. La **DGEM** transmet par la suite à chaque grande fonction le fichier de cueillette personnalisé. (Temps de traitement : 2 mois)
5. La **direction générale ou le bureau du directeur général adjoint (DIRG ou le BDGA)** de chaque grande fonction reçoit leur fichier de cueillette personnalisée.
6. À la suite de la réception de ce fichier, la **DIRG ou le BDGA** le transmet à toutes les **directions des centres de services (Direction-CS)** qui sont sous sa tutelle (Temps de traitement : 3-4 semaines).
7. Chaque **Direction-CS** reçoit leur fichier de cueillette personnalisée.
8. À leur tour, chaque **Direction- CS** transmet le fichier aux différentes **unités** qui sont sous leur tutelle (Temps de traitement : 1-2 semaines).
9. Les différentes **unités** reçoivent le fichier de cueillette personnalisée.

La réception de ce fichier permet aux **unités** d'être informés concernant les équipements roulants qui vont être immobilisés et leur donne aussi l'occasion d'analyser leur situation et leur besoin en termes d'équipements roulants.

10. Après avoir rédigé un document décrivant leurs besoins, que ce soit l'acquisition de nouveaux véhicules ou l'aménagement, les différentes **unités** transmettent cette liste à la **Direction- CS** à laquelle elles sont rattachées.
11. Dès qu'une **Direction- CS** reçoit le fichier émis par les **unités** énumérant leurs besoins en matériel roulant pour l'année en cours, elle l'examine attentivement et prend une décision en conséquence. Si la direction approuve le dossier, elle le transmettra à la **DIRG** ou au **BDGA**. En revanche, si le dossier ne reçoit pas l'approbation de la direction ou si une question survient ou encore une modification s'impose, le dossier sera renvoyé aux **unités** concernées pour correction ou clarification.
12. Lorsqu'une **unité** reçoit des commentaires ou des interrogations, elle effectue les modifications nécessaires avant de soumettre à nouveau le document à la **Direction-CS**. (Temps de traitement : 1 à 3 jours)

16. Ce qui nous permet finalement d'avoir le plan d'équipement de l'année en cours.

3.1.2- Grille d'analyse thématique du processus

Lors des entretiens, nous avons pu repérer quelques préoccupations qui revenaient assez souvent. À la suite de cela, nous avons pu réaliser une grille et fait ressortir les différents thèmes et sous-thèmes tirés de ces commentaires.

GRILLE D'ANALYSE THÉMATIQUE – PROCESSUS DE GESTION DU PLAN D'ÉQUIPEMENT		
Thème principal	Sous-thème / Indicateur	Commentaires
Communication	Circulation de l'information	L'information concernant les véhicules immobilisés ne parvient pas aux unités opérationnelles.
	Clarté des consignes	Instructions peu claires ou ambiguës concernant les besoins des unités.
Hiérarchie et validation	Nombre d'étapes de validation	Nécessité de faire approuver chaque étape par plusieurs niveaux hiérarchiques.
	Délai lié aux validations	Retards causés par des validations multiples et des retours pour les explications ou suggestions.
Efficacité des processus	Durée totale du processus	Processus jugé trop long (Environ 3 mois).
	Tâches redondantes	Présence de doublons dans les besoins recueillis au niveau de la DGEM.
Accessibilité des informations	Centralisation vs. Décentralisation	Information concentrée au sommet sans être partagée.

3.2- Analyse des résultats

Grâce à l'analyse des données collectées, nous avons pu réaliser la cartographie des processus de gestion du plan d'équipement et une grille d'analyse thématique. Grâce à ces deux résultats obtenus et au regard des différentes théories que nous avons exposées un peu plus haut, nous avons pu identifier de manière générale plusieurs points de blocage dans les processus de gestion du plan d'équipement.

1) Le nombre de validations nécessaire à différents niveaux.

Pour identifier ce point de blocage, nous avons adopté deux théories : le modèle SIPOC et la théorie des contraintes dont nous avons discuté plus tôt dans notre recension des écrits. Le modèle SIPOC nous a permis d'inclure et de considérer tous les participants au processus, facilitant ainsi l'identification des zones de conflit et la théorie des contraintes souligne l'importance de localiser le goulot d'étranglement dans un système, c'est-à-dire de déterminer quels éléments peuvent entraver ou perturber son fonctionnement fluide. En analysant la cartographie des processus et en nous référant à notre grille d'analyse, nous pouvons voir que l'une des choses qui augmentent considérablement le délai dans ce processus c'est le nombre de validations nécessaire à chaque niveau. La transmission des fichiers pour la collecte des besoins des différentes unités à la DGEM prend un temps considérable, soit au moins deux mois, car elle doit passer par les différents niveaux hiérarchiques de la Sûreté du Québec. La plus problématique reste le temps supplémentaire nécessaire lors de la révision des besoins des unités au niveau de la Direction-CS, de la DIRG ou du BDGA de chaque grande fonction. Chaque fois qu'une question ou une modification survient à ces niveaux, on est obligé de renvoyer le fichier aux unités concernées, puis de reprendre le processus jusqu'à ce qu'il soit validé par les deux niveaux hiérarchiques avant de le remonter à la DGEM.

Ce processus, effectué au sein de chaque grande fonction, peut durer plusieurs jours, voire des semaines supplémentaires. En conséquence, la rédaction du plan d'équipement de l'année en cours prend un retard considérable.

2) La répétition des tâches en raison des doublons.

La théorie de Lean met en évidence la nécessité d'éliminer tout gaspillage dans un processus de travail pour pouvoir créer de la valeur. En nous référant à cette théorie, nous avons identifié ce qui pourrait dans ce processus être une source de gaspillage. En analysant les données reçues, nous avons noté qu'il était à chaque fois question de doublons ou de répétitions des tâches en raison d'un manque d'informations. En effet, au début du processus, la DGEM extrait et envoie aux grandes fonctions une liste des véhicules qui devront être immobilisés pour l'année selon la règle des 7 ans ou 200 000 km pour pouvoir effectuer leur remplacement. Cependant, ces informations n'arrivent pas réellement au niveau des unités opérationnelles. Par conséquent, les UO inscrivent à nouveau ces véhicules dans leur liste de besoin pour les renvoyer à la DGEM qui les avait pourtant déjà identifiés. Ce qui génère des demandes supplémentaires inutiles qu'il faudra finalement supprimer du fichier et qui à la fin prolonge davantage le processus.

3) La mauvaise circulation des informations à travers les différents niveaux.

Les recherches que nous avons effectuées autour du concept de communication organisationnelle nous aident à mieux comprendre le flux de communication dans une organisation ou un processus. En utilisant les informations que nous avons reçues et au regard de ce concept, nous avons pu identifier une problématique de communication au sein du processus de gestion du plan d'équipement qui est l'absence de transmission fluide de l'information entre les grandes directions et les unités opérationnelles. En effet, dans le processus actuel, la DGEM transfère les informations relatives aux véhicules immobilisés et aux reports vers les quatre grandes fonctions. Cependant, contrairement à ce qui est dit dans le processus actuel, la plupart du temps, ces informations restent à leur niveau et n'atteignent pas systématiquement les différentes unités. En conséquence, les unités opérationnelles ne savent pas quels véhicules ont déjà été identifiés par la DGEM pour immobilisation et remplacement, selon la règle des 7 ans ou 200 000 km, et font des demandes pour ces mêmes véhicules. C'est d'ailleurs ce qui est à l'origine des doublons dont nous avons discuté plus haut. Cette situation montre que la communication dans l'organisation suit surtout une logique descendante : elle passe de haut en bas, mais sans qu'il y ait un vrai système pour s'assurer que l'information arrive bien jusqu'au bout. Ce

type de communication correspond à ce qu'on appelle le modèle traditionnel, où la transmission d'informations est perçue comme un processus unidirectionnel et contrôlé, visant l'efficacité plutôt que la compréhension mutuelle. Cette approche, souvent rigide, freine l'adaptation et la réactivité des équipes, notamment lorsqu'une coordination interservices est nécessaire.

4- RECOMMANDATIONS

À la suite de l'identification de ces points de blocage lors de notre analyse des résultats et en nous référant encore une fois à notre recension d'écrits, nous proposons les solutions qui suivent :

1) Une révision des niveaux de validation.

Dans la théorie de la contrainte, une fois que le goulot d'étranglement a été identifié, il faut le gérer soit en l'utilisant de façon optimale, en le faisant accompagner par tout le système ou en utilisant des ressources pour augmenter sa capacité. Dans le cas du goulot d'étranglement que nous avons identifié, qui est le nombre de validations nécessaire aux différents niveaux, nous pouvons le gérer en simplifiant et en optimisant la chaîne décisionnelle par l'élimination des étapes qui ne sont pas indispensables. Nous pouvons également déléguer le pouvoir décisionnel aux gestionnaires de proximité tout en gardant un certain contrôle sur les décisions grâce à des conditions, des règles ou des procédures claires. Nous savons que, dans le secteur public, il n'est pas toujours facile de se soustraire à cette culture de hiérarchie. C'est d'ailleurs cette particularité dans l'administration publique, trop de niveaux hiérarchiques, de procédures, de paperasses qui constituent l'une des causes de leur retard par rapport aux changements. Si, pour une fois, on acceptait de revoir cette façon de faire, ça aiderait à alléger et à optimiser la plupart des processus de travail dans le secteur public.

2) L'amélioration de la circulation de l'information.

Pour éviter de prolonger inutilement le processus en créant des doublons dans les demandes, il serait préférable de s'assurer de la mise en place d'un plan de communication permettant une bonne circulation des informations à travers les différents niveaux. On pourrait mettre en place un système qui permettrait de partager automatiquement le fichier

avec toutes les directions ainsi qu'avec les unités, ou encore, on pourrait désigner quelqu'un pour assurer la transmission du fichier dans chaque direction. Pour s'assurer que l'information a bien été transmise, on peut demander un retour ou une confirmation de réception aux unités. Ainsi, les unités seront informées des véhicules déjà identifiés par la DGEM pour immobilisation et remplacement, ce qui leur évitera de les inclure à nouveau dans leur demande. Cela permettrait de réduire le temps de traitement et de transmission des fichiers.

3) L'automatisation de certaines tâches.

Dans notre recension d'écrit, nous avons parlé de l'automatisation des tâches qui, malgré la réticence de certains employés à son égard, pourrait être un élément pertinent dans la recherche d'optimisation d'un processus. Afin de réduire le temps de transmission des informations entre les différents niveaux hiérarchiques, on pourrait mettre en place une plateforme qui permettrait aux différentes unités de disposer des informations rapidement, de transférer leur besoin et de bloquer les demandes qui ont déjà été faites pour éviter les doublons aussi. L'automatisation de certaines tâches rendrait le processus moins long et permettrait d'éviter certaines erreurs humaines. Même pour les validations, on pourrait utiliser une plateforme pour le faire de façon automatique, ce qui veut dire que les différents niveaux hiérarchiques pourraient réagir rapidement et en temps réel pour valider ou non les demandes. Grâce à cette plateforme, on réduirait le gaspillage causé par la transmission des informations et on gagnerait énormément de temps dans l'élaboration du plan d'équipement annuel à la DGEM.

4) La gestion du changement et la mise en place d'un cycle d'amélioration continue.

Effectuer un changement au sein d'une organisation n'est pas toujours facile. Pour pouvoir opérer les changements qui s'imposent dans ce processus, il faut s'assurer de l'implication de toutes les personnes concernées et de la mise en place de moyens pour motiver et encourager les plus réticents au changement. Les huit étapes clés de Potter permettraient d'élaborer un plan de changement efficace qui aiderait dans la modification du processus.

Une fois que le changement est opéré, il serait nécessaire de mettre en place un cycle d'amélioration continue. L'application des quatre phases proposées par Deming (planifier,

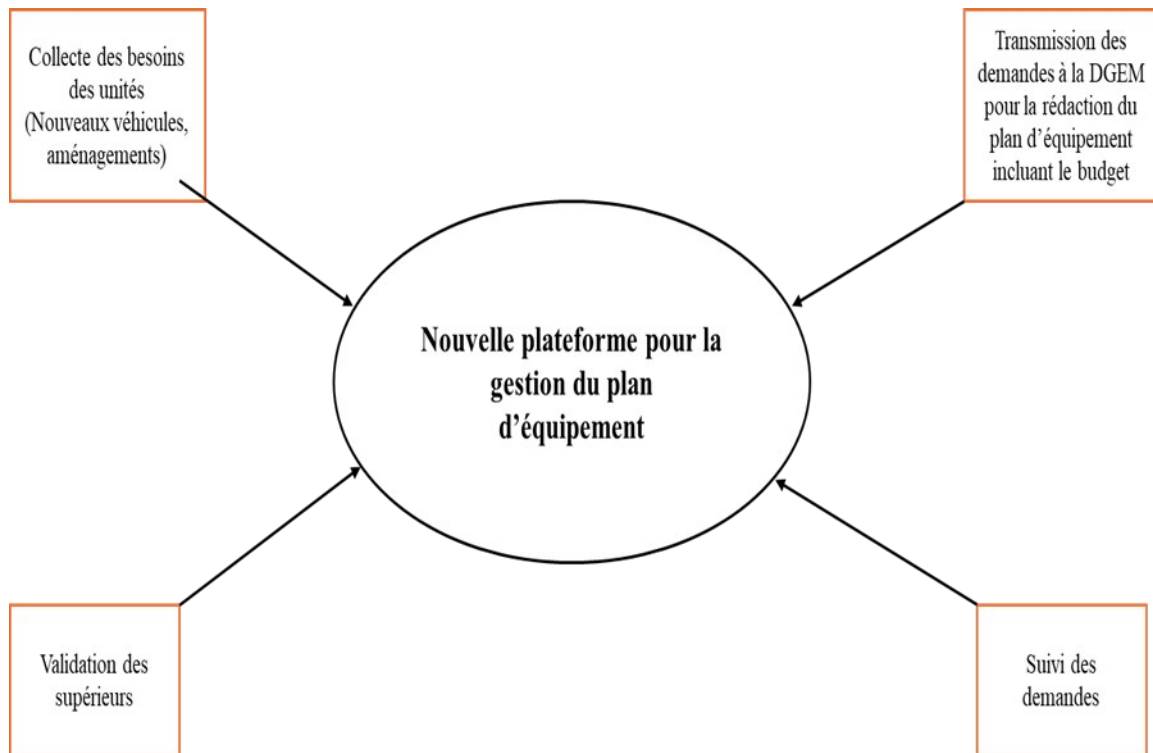
faire, contrôler et agir) peut aider à assurer cette continuité dans l'optimisation de ce processus. Cette méthode cyclique peut être un outil précieux pour assurer une amélioration constante et une performance optimale. Elle permettra de tester progressivement les changements apportés, de recueillir les retours du terrain, et d'ajuster les actions.

Il est important également de mettre à jour la cartographie des processus après chaque ajustement, de la rendre visible et accessible à tous. Cela permettra de visualiser clairement les changements proposés, de repérer les écarts entre l'ancienne et la nouvelle façon de faire, d'assurer une compréhension commune et de faciliter l'implantation des solutions.

4.b- DISCUSSION

Durant notre stage, nous avons pu constater que la DGEM s'était déjà préparée pour mettre en place l'une des solutions proposées plus haut qui est l'automatisation des tâches. De manière plus précise, la DGEM désire automatiser la cueillette des besoins.

Leur objectif est de créer une plateforme qui permettrait aux unités de soumettre des demandes. Les différents niveaux hiérarchiques pourraient alors les valider ou les rejeter. Les demandes pourraient ensuite être transmises à la DGEM et une gestion des équipements pourrait être assurée. La plateforme sera présentée comme un tableau Excel avec plusieurs colonnes contenant des informations et des listes déroulantes. Ces fonctionnalités permettront aux unités de justifier leurs besoins et de sélectionner leur grande fonction, leur district et le numéro de leur unité, le type de véhicule requis, la quantité, la marque, le modèle et les éventuels aménagements à effectuer sur le véhicule. Les différents niveaux hiérarchiques qui auront également accès au fichier pourront automatiquement autoriser ou non la demande des unités. La réaction de ces différents niveaux serait visible par tous ceux qui ont accès à la plateforme. Une fois toutes les demandes validées, elles seront automatiquement transmises à la DGEM. La DGEM, de son côté, pourra ajouter ses demandes à son plan de gestion d'équipement et inscrire les montants pour établir le budget et présenter le plan d'équipement au DG. Petit plus de la plateforme, elle permettra de transférer automatiquement les demandes reportées dans le plan de gestion d'équipement de la prochaine année et d'assurer le suivi pour chaque véhicule dès son inscription dans le plan d'équipement.



Recommandations

En participant à quelques réunions organisées pour discuter de ce changement, nous avons identifié quelques points à surveiller et avons voulu faire quelques recommandations :

- Dans la plupart de nos réunions, nous avons eu comme participant que les équipes de la DGEM, les responsables et l'équipe des informaticiens chargés de la création de la plateforme. Il serait bien d'inviter parfois quelques responsables d'équipes des unités opérationnelles dans les réunions pour décider de la présentation et du fonctionnement de la plateforme. Leur implication ferait que ce changement soit plus facilement accepté à leur niveau. De plus, vu qu'ils sont ceux qui utiliseront davantage la plateforme, ils pourront faire quelques propositions par rapport au fonctionnement de la plateforme qui pourraient rendre leur travail plus facile.
- Le problème de délai peut rester le même si les différents niveaux hiérarchiques malgré le système en place prennent du temps pour réagir et valider ou non les demandes et si les unités opérationnelles prennent trop de temps pour répondre et s'ajuster aux commentaires des responsables. Il faut donc bien mobiliser et sensibiliser ces derniers en s'assurant qu'ils

ont bien compris que l'objectif c'est de réduire le temps pour le traitement des demandes et qu'il est important de s'impliquer et de faire sa part dans un court délai.

- Les véhicules qui seront ajoutés dans le fichier pour que les unités puissent faire leur choix proviennent d'un catalogue que le CAG envoie chaque année à la DGEM. Ce catalogue contient la liste des véhicules qui seront disponibles pour l'achat et la location durant l'année. Étant donné qu'il peut y avoir des changements chaque année, on doit trouver une personne qui sera chargée de faire une mise à jour dans le système annuellement à la réception du catalogue. Mais, en procédant de la sorte, il ne faut pas oublier qu'à tout moment une erreur peut se glisser et gâcher toute la collecte. Par conséquent, c'est une étape d'une grande importance qu'il faudrait bien surveiller, on pourrait par exemple mettre en place un système de double vérification, en choisissant une deuxième personne pour réviser la liste des véhicules qui seront enregistrés dans le système.

- Il faut accompagner les employés au cours de cette transformation en mettant sur pied des séances de formation et aussi profiter de leur expertise pour perfectionner la plateforme en recueillant leur retour par rapport à son utilisation.

- Au lancement de la plateforme, il pourrait y avoir quelques problèmes, donc mettre en place un plan B au cas où il y aurait un bogue dans le système pour éviter de retarder le processus davantage.

S'il est bien mené, ce changement pourrait effectivement alléger le processus de plan de gestion de l'équipement annuel de la DGEM et le rendre beaucoup plus efficace.

CONCLUSION

Le stage que nous avons effectué autour de la problématique d'optimisation des processus de travail a été très bénéfique pour nous. Grâce à nos recherches sur la détection des points de blocage, nous avons compris l'importance de repérer ces derniers dans un processus et les conséquences qu'ils peuvent entraîner. Il est crucial de les identifier rapidement et de les gérer efficacement. Nous avons pu aussi voir comment on pouvait identifier les goulots d'étranglement ou les points de blocage.

Dans notre travail sur le processus de gestion du plan d'équipement annuel de la DGEM, nous avons pu identifier trois goulots d'étranglement : le nombre de validations nécessaire à différents niveaux, la répétition des tâches en raison des doublons et la mauvaise circulation des informations à travers les différents niveaux.

Nos recherches sur les mesures à adopter pour l'optimisation des processus de travail nous ont permis de voir quelles recommandations on pourrait faire à une organisation qui désirerait optimiser ses processus de travail. À la DGEM, nous avons fait quatre recommandations : une révision des niveaux de validation, l'amélioration de la circulation de l'information, l'automatisation de certaines tâches et la gestion du changement ainsi que la mise en place d'un cycle d'amélioration continue.

Pour conclure, nous pouvons dire que ce stage nous a vraiment offert une opportunité concrète d'appliquer les notions théoriques étudiées dans le cadre de notre formation, en particulier en optimisation de processus de travail, en gestion du changement, en amélioration continue et en communication organisationnelle. Il nous a aussi permis de mieux comprendre la complexité des processus internes en milieu organisationnel et l'importance d'une approche rigoureuse et structurée pour diagnostiquer et améliorer les façons de faire.

Le seul point d'ombre c'est la durée du stage. Pour pouvoir effectuer le travail dans son ensemble, c'est-à-dire mettre en œuvre les solutions proposées et assurer le suivi, il aurait fallu beaucoup plus de temps. Malheureusement, nous n'avons pas pu évaluer l'impact ou le degré d'efficacité des solutions que nous avons proposées sur le processus de travail à la DGEM.

BIBLIOGRAPHIE

- Andrade Scroferneker, C. M. (2004). Qu'est-ce que la « Communication organisationnelle » dans un pays de contact ? *Sociétés, n^o 83*(1), 79-88. <https://doi.org/10.3917/soc.083.0079>
- Bhalla, A. (2010). Who Wants a SIPOC Anyway? *ASQ Six Sigma Forum Magazine*, 9(2), 31.
<http://banques.enap.ca:2048/login?url=https://search.proquest.com/?url=https://www.proquest.com/trade-journals/who-wants-sipoc-anyway/docview/749239124/se-2?accountid=10748>
<https://enap.on.worldcat.org/atoztitles/link?sid=ProQ:&issn=15394069&volume=9&issue=2&title=ASQ+Six+Sigma+Forum+Magazine&spage=31&date=2010-02-01&atitle=Who+Wants+a+SIPOC+Anyway%3F&au=Bhalla%2C+Aditya&id=doi:>
- Bourgeois, I. (2021). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (7e édition ed.). Presses de l'Université du Québec.
- Brahim, W. (2016). L'approche processus. *I2D - Information, données & documents, Volume 53*(4), 37-38. <https://doi.org/10.3917/i2d.164.0037>
- Brown, C. (2019). Why and how to employ the SIPOC model. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 12(3), 198-210.
- Champagne, P., Pikholtz, L., Arunachalam, R. S., Baron, C., Sempangi, H., Cracknell, D., & Wright, G. A. N. (2004). Cartographie des processus : "boîte à outils" à l'usage des IMF *MicroSave*. <https://www.microsave.net/fr/wp-content/uploads/2004/12/Process-Mapping-Toolkit-FR.pdf>
- Chardonnet, A., & Thibaudon, D. (2003). *Guide du PDCA de Deming : progrès continu et management*. Éditions d'organisation (Socadis).

Facal, J., & Mazouz, B. (2013). L'imputabilité des dirigeants publics Éléments de théorie et observations tirées de l'expérience québécoise. *Revue française de gestion*, 237(8), 117-132. <https://doi.org/10.3166/RFG.237.117-132>

Groupe des Nations Unies pour le développement. (2017). *Théorie du changement*.

Hulatt, L., & Freitas, G. (2025). *Processus de travail*.
<https://www.studysmarter.fr/resumes/sciences-economiques-et-sociales/sociologie/processus-de-travail/>

Isniah, S., Purba, H., & Debora, F. (2020). Plan do check action (PDCA) method: literature review and research issues. *Jurnal Sistem dan Manajemen Industri*, 4, 72-81. <https://doi.org/10.30656/jsmi.v4i1.2186>

Jasmin, E. (2013). Gestion par processus et optimisation des processus. *Groupe de travail-Optimisation des processus*, 94p.
https://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageFichier.aspx?id=148041

Kalender, Z., Günay, N., & Vayvay, Ö. (2014). *Theory of Constraints: A Literature Review* (Vol. 150). <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.104>

Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 73(2), 59.

Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 95(2), 211-237.
<https://doi.org/10.3917/resg.095.0211>

- Lannoy, P. (2012). L'analyse thématique. *Analyse Qualitative en Sciences Sociales, Document de Travail*.
- Lanore, P. (2023). 2. Théorie des contraintes. In *Guide indispensable des décisions efficaces* (pp. 122-130). Mardaga. <https://shs.cairn.info/guide-indispensable-des-decisions-efficaces--9782804734466-page-122?lang=fr>
- LIN, J. (2012). *Cartographie des processus et certification de processus de fabrication* [Rapport de stage, UNIVERSITE DE TECHNOLOGIE DE COMPIEGNE]. https://www.utc.fr/master-qualite/public/publications/MQ_M2/2011-2012/stages/lin/Rapport_ST02_LIN_v18.pdf
- Maleyeff, J., & Ball, D. R. (2003). Lean Management of Environmental Consulting. *Journal of Management in Engineering*, 19(1), 17-24. [http://dx.doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2003\)19:1\(17\)](http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2003)19:1(17))
- Manning, K. (2021). 7 avantages et inconvénients de l'automatisation des processus d'entreprise. Processmaker. <https://www.processmaker.com/fr/blog/7-advantages-disadvantages-of-business-process-automation/>
- MAPAQ. *Méthode de gestion par processus*. Québec: Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation Retrieved from https://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageFichier.aspx?idf=237953
- Marceau, É. (2022). L'optimisation des processus : pourquoi, comment, quand ? <https://benevoles-expertise.com/optimisation-processus/>
- Martins, J. (2024). *Stratégies efficaces pour optimiser votre communication interne: notre guide*. asana. <https://asana.com/fr/resources/effective-communication-workplace>

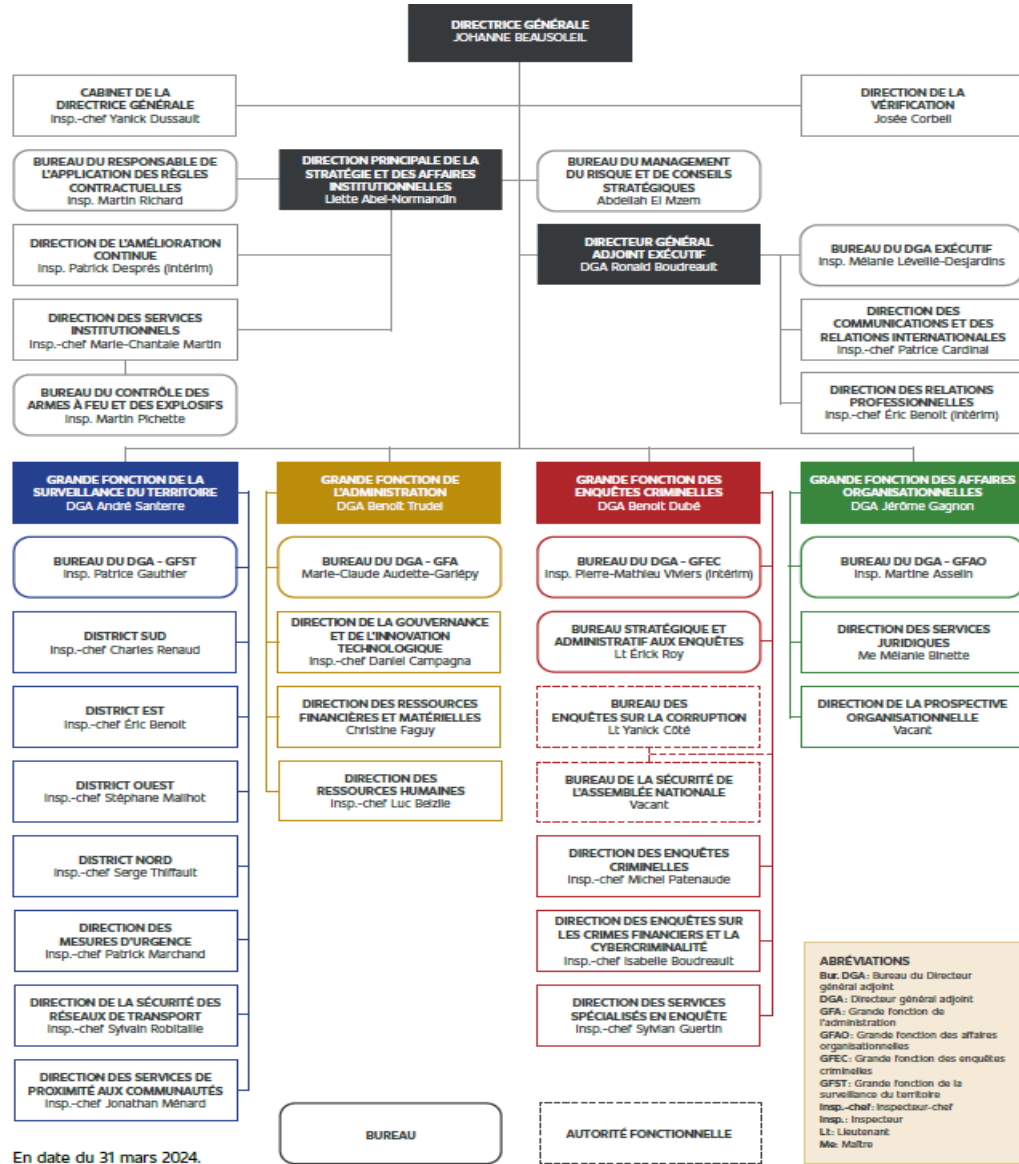
- Mecalux. (2024). Les goulets d'étranglement en logistique : comment les éliminer.
<https://www.mecalux.fr/blog/goulets-etranglement>
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. (2023). *Gestion du changement et communication organisationnelle*. Gouvernement du Québec,.
<https://www.boiteoutilsrh.gouv.qc.ca/strategies-organisationnelles-et-de-gestion-des-ressources-humaines/strategies-organisationnelles/gestion-du-changement-et-communication-organisationnelle/>
- Morrisette, J. (2013). Recherche-action et recherche collaborative : quel rapport aux savoirs et à la production de savoirs? *Nouvelles pratiques sociales*, 25(2), 35-49.
<https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1020820ar>
- Office québécois de la langue française. (2000). *goulot d'étranglement*. Gouvernement du Québec,. <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/2096838/goulot-detranglement>
- Oloyede Raheem, L., & Ayobami Folarin, E. (2020). Lean Management: A Review of Literature. *Annals of Dunarea de Jos University. Fascicle I : Economics and Applied Informatics*, 26(2), 25-33.
- Orouji, M. (2016). Theory of constraints: A state-of-art review. *Accounting*, 2, 45-52.
<https://doi.org/10.5267/j.ac.2015.12.004>
- Riboud, M. (2025). Gestion des processus: le guide complet.
<https://tn.alma.fr/blog/gestion-des-processus.html>
- Salathé-Beaulieu, G., Gruet, É., & Léonard, M. (2018). *La Théorie du Changement (ToC)*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14205.79846>

- Schwebius, P. (2024). *Processus de travail – gestion et exemples de flux*. lapala.
<https://lapala.io/processus-de-travail/#:~:text=processus%20de%20travail%20%3F-D%C3%A9finition%20d%27un%20processus%20de%20travail,ou%20compr%C3%A9hension%20des%20branches%20conditionn%C3%A9es>.
- Secrétariat du Conseil du trésor. (2009). *Amélioration continue*. Gouvernement du Québec. <https://www.tresor.gouv.qc.ca/performance-de-letat/amelioration-continue>
- Sorin, T. T., & Fady, F. F. (2013). Lean Management—The Journey from Toyota to Healthcare. *Rambam Maimonides Medical Journal*, 4(2), e0007.
<http://dx.doi.org/10.5041/RMMJ.10107>
- Statistique Canada. (2023). *La majorité des personnes qui prévoient prendre leur retraite continueraient à travailler plus longtemps si elles pouvaient réduire leurs heures de travail et leur niveau de stress*. Canada Retrieved from
<https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230801/dq230801a-fra.htm>
- Sûreté du Québec. (2023). *PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027*. Gouvernement du Québec, Retrieved from <https://www.sq.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2023/12/plan-strategique-2023-2027.pdf>
- Sûreté du Québec. (2024). *RAPPORT ANNUEL DE GESTION 2023-2024*. Gouvernement du Québec, Retrieved from <https://www.sq.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2024/10/rapport-annuel-de-gestion-2023-2024.pdf>
- Sûreté du Québec. (2025). *La Sûreté à travers les ans...* Gouvernement du Québec,.
<https://www.sq.gouv.qc.ca/organisation/histoire/>

- Team Asana. (2025). *Les points de blocage en gestion de projet : 3 moyens de les identifier*. <https://asana.com/fr/resources/what-is-a-bottleneck>
- Toukara, T. (2020). Automatisation Robotisée des Processus (RPA) : quels défis pour la transformation numérique des entreprises ? *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC)*, N° 1(1), 95-118.
<https://doi.org/10.3917/atic.001.0095>
- Turdibayeva, K. (2024). *L'optimisation des processus expliquée - Méthodes, avantages et outils*. Processmaker. <https://www.processmaker.com/fr/blog/process-optimization-explained/>
- Université du Québec à Rimouski. (2021). Guide des meilleures pratiques
La Théorie des contraintes https://guidesaideconception.uqar.ca/wp-content/uploads/2015/02/Fiche_TOC.pdf
- Wewerka, J., & Reichert, M. (2020). Robotic Process Automation -- A Systematic Literature Review and Assessment Framework. In.

ANNEXE 1

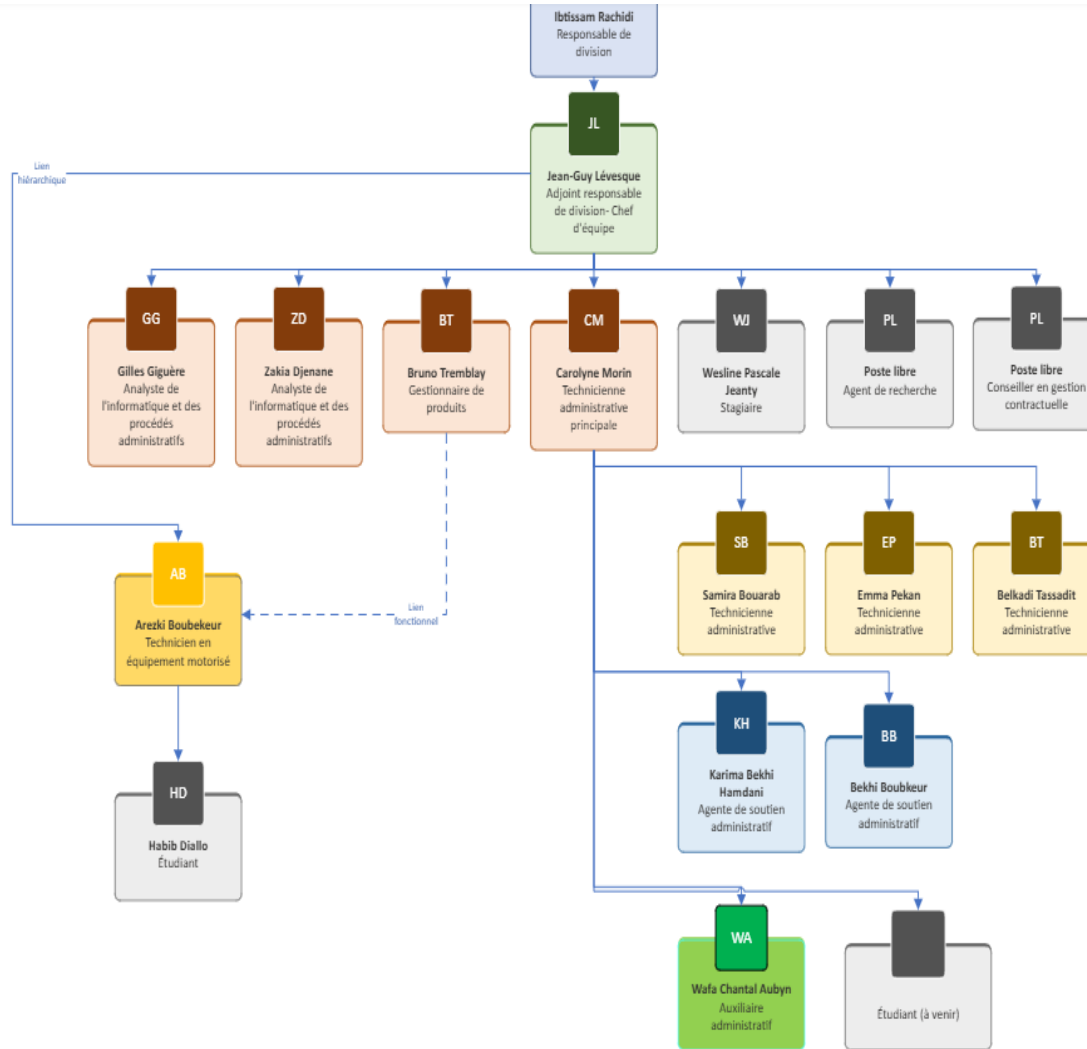
Organigramme de la Sûreté du Québec



Source : RAPPORT ANNUEL DE GESTION 2023-2024 Sûreté du Québec

ANNEXE 2

Organigramme de la DGEM



Source : Nouvelle version de l'organigramme de la DGEM réalisé par Wesline P. Jeanty et révisé par Jean-Guy Lévesque, en attente de validation de la responsable de division.