



IND8119 - Gestion d'équipe dans un environnement technologique

Équipe: Les lions assoiffés

Livrable 3

Nom	Matricule	Signature
Andi Podgorica	1955913	<i>Andi Podgorica</i>
Nesrine Rekik	1958995	<u>Nesrine Rekik</u>
Jessica Valcius	2027092	<i>Jessica Valcius</i>
André Tafou	1930487	A.T
Mélanie Cassedane	2227926	<i>melanie cassedanne</i>

Travail présenté à

Evelyne Picard

20 avril 2023

École Polytechnique Montréal

Introduction:

Le changement de l'organisation autour d'une équipe de travail est souvent réalisé dans le but d'améliorer les performances de l'équipe, favoriser le développement de nouvelles compétences ainsi que de favoriser l'esprit collaboratif de l'équipe. Toutefois, l'implémentation inadéquate de ce changement peut parfois causer de la résistance à celui-ci au sein des membres de l'équipe. Ainsi, bien que l'objectif du changement organisationnel était de faire évoluer l'équipe, elle peut voir sa production se stagner et même se dégrader. À travers cette étude, nous allons explorer les pistes de solutions à prendre du point de vue d'un gestionnaire qui souhaite réduire les risques de résistance au changement chez les membres de son équipe. Pour ce faire, nous présenterons les différents impacts de la résistance au changement sur la dynamique de l'équipe, les indicateurs de prévention à repérer ainsi que le comportement que devrait adopter le gestionnaire avec son équipe pour la supporter.

Premier article :

Maria Vakola (2013) Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach, Journal of Change Management, 13:1, 96-109, DOI: [10.1080/14697017.2013.768436](https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768436)

1. Résumé général :

Nous avons choisi cet article, car il permet de se rendre compte de l'importance d'une équipe dans un changement organisationnel. Dans un premier temps, cet article soulève le fait que chaque équipe réagira différemment face au changement en fonction de sa manière de fonctionner. On relève alors que les groupes avec une forte cohésion et solidarité, ou encore une forte autonomie, ont tendance à présenter une importante résistance au changement. Il va donc être nécessaire de travailler davantage avec ce type d'équipe. L'objectif de la préparation sera alors de travailler sur la capacité d'un groupe à soutenir un changement organisationnel. Pour cela, il va parfois être nécessaire de changer les perceptions et les croyances collectives. Une solution proposée est d'impliquer les membres dans les différentes étapes du changement. Il sera également essentiel que l'équipe comprenne sa propre situation, c'est-à-dire qu'ils se rendent compte des effets de ce changement sur leur équipe et donc leur travail. Ainsi l'objectif d'une telle préparation est que l'équipe soit convaincue que le changement est nécessaire, mais également que l'organisation a la capacité de faire face au changement de manière efficace.

2. Aspects et concepts retenus:

Nous allons désormais aborder les aspects et les concepts qui nous ont semblé pertinent de retenir au vu de notre thématique de gestion d'équipe lors d'un changement organisationnel.

Dans un premier temps, nous pouvons retenir le défi de gestion d'une équipe autonome lors d'un changement organisationnel. En effet, ce type d'équipe est souvent moins favorable au

changement, leur niveau d'autonomie pouvant être menacé par celui-ci. Pour la prise en charge de ce défi, cet article propose une approche intéressante. Il propose d'exploiter leur habitude à prendre leur propre décision en les faisant participer au processus de prise de décision accompagnant ce changement. Cette approche permettra d'obtenir une équipe plus favorable au changement puisqu'ils se sentiront plus impliqués dans celui-ci.

Le premier avantage est qu'ils comprendront la nécessité de ce changement et se rendront compte qu'ils ont les capacités de faire face aux exigences du changement.

Le deuxième avantage de ce mode de gestion est qu'ils pourront ainsi prendre part au décision concernant le fonctionnement futur de leur équipe dans cette nouvelle organisation.

Le deuxième point que nous retiendrons de cet article est l'effet de la pression sociale et l'influence puisque ceux-ci vont jouer un rôle important dans un contexte de changement organisationnel. En effet, cet article explique que si on obtient une équipe dont la proportion de membres ayant une forte disposition individuelle au changement est plus importante alors on aura une équipe plus disposée au changement. En effet, si toute une équipe excepté un membre est favorable au changement il sera difficile pour celui-ci de s'y opposer fermement. Ce type de situation se retrouve davantage dans les équipes avec une mauvaise communication. Cela pourra alors avoir des conséquences négatives dans le futur. C'est pourquoi cet article souligne l'importance de préparer toutes les équipes et tous leurs membres avant un changement organisationnel.

Le dernier point qui nous semble important de souligner est la gestion des conflits au sein d'une équipe lors d'un tel changement. Il est essentiel que le gestionnaire soit conscient des tensions que cela peut causer. En effet, une équipe est composée de membres qui ne vont pas avoir la même capacité à s'adapter au changement, car chaque membre a des compétences, des expériences et des attitudes différentes. Pour prendre en charge ces difficultés, cet article explique que le gestionnaire devra être en mesure d'aider son équipe, de gérer les conflits et de les encourager à travailler ensemble, à se soutenir mutuellement pendant la période de transition.

Deuxième article :

Coghlan, D. (1994). Managing organizational change through teams and groups. *Leadership & Organization Development Journal*.

1. Résumé général :

Cet article a pour but d'étudier la façon dont les groupes réagissent au changement organisationnel et les effets positifs des activités de teambuilding sur la réaction au changement. Tout d'abord, les normes et la culture du groupe sont discutées. Elles englobent la façon dont le groupe communique et opère, mais aussi la relation à l'autorité. Les traditions du groupe se passent de génération en génération et ce sont ces traditions et normes spécifiques au groupe qui dictent la réaction au changement organisationnel. Cet article présente aussi différentes solutions pour contrer la résistance au changement: impliquer le groupe dans la prise de décision reliée au changement ou mettre en place un groupe de travail temporaire pour faciliter le changement, pour en nommer quelques-uns. La création d'un nouveau groupe temporaire avec des membres de différents départements permet d'instaurer des nouveaux processus qui pourront être implantés dans les groupes

permanents par la suite. L'analyse des interactions d'une équipe permet aussi de mieux comprendre la réaction au changement. En effet, la réaction au changement dépend de la culture et des normes de l'équipe, mais aussi de la force du sentiment d'appartenance à celui-ci.

2. Aspects et concepts retenus:

Nous retenons de cet article que la résistance au changement vient parfois du sentiment d'appartenance au groupe. Lorsque ce sentiment est fort, les membres peuvent sentir que le groupe est attaqué par le changement organisationnel et donc résiste. Dans le même ordre d'idée, le groupe peut rejeter les gens extérieurs à celui-ci. Si le changement touche des normes bien établies du groupe, il y a de fortes chances qu'il résiste.

Un autre point important est, lors d'un changement organisationnel, l'importance d'essayer de préserver la culture et les normes du groupe. Si cela est impossible, il faut expliquer la façon dont celles-ci mettent un frein au changement qui peut apporter des points positifs à l'équipe. Lorsque le changement est décidé par les membres de l'équipe, la résistance est moindre.

Nous retenons les différentes caractéristiques d'une équipe qui réagit bien au changement puisque ce sont des points qui pourront être surveillés/ travaillés par le gestionnaire.

- Les membres de l'équipe prennent le temps d'explorer différentes alternatives face aux problèmes
- Les membres priorise l'équipe
- L'équipe ont un sens critique face à leurs façons de faire
- L'équipe considère les résultats à long terme autant que ceux courts termes
- Les membres de l'équipe prennent l'initiative d'explorer de nouvelles choses pour améliorer leur production
- L'équipe n'a pas peur de l'échec

Nous retenons aussi la définition de teambuilding de cet article puisqu'il peut améliorer ces points d'une équipe et donc la flexibilité face au changement.

Nous retenons de cet article différentes solutions pour contrer la résistance au changement puisque celles-ci pourraient être mises en place par le gestionnaire.

- **Création d'un groupe de travail temporaire**

Le groupe influence ses membres de façon importante si ces membres sont attirés par celui-ci. Nous retenons ce point, car il fait un lien avec la théorie du cours. En effet, la dimension d'influence d'un groupe affecte la dimension du groupe. Il est important d'analyser les interactions des groupes qui acceptent bien le changement pour essayer de recréer cela dans les autres équipes.

- **Teambuilding**

- **Réflexion de l'équipe sur ses façons de faire**

Il est important pour une équipe de prendre un moment, plusieurs fois par année pour prendre le pouls. Il est important de discuter des processus de l'équipe, mais aussi des différents enjeux. Un des résultats de cette activité est une meilleure collaboration des membres de l'équipe (lien avec le cours) et aussi une meilleure gestion du changement organisationnel.

Troisième article:

Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion*, 97, 23-43.

1. Résumé général :

Nous avons choisi cet article, car il permet de se rendre compte de l'importance d'un gestionnaire ainsi que d'une équipe dans un changement organisationnel. Cet article débute par une analyse des répercussions qu'a un changement organisationnel sur les individus d'une équipe. Ces répercussions peuvent être l'anxiété créée par le changement, les conflits d'équipe, la remise en cause de l'identité et l'utilité des membres dans l'équipe, la nature des relations entre les membres suite au changement, le retrait par rapport au groupe ainsi que le désintéressement. De ce fait, l'article démontre comment les gestionnaires peuvent venir en support aux membres d'une équipe. En outre, cet article aborde des facteurs et caractéristiques de résistances au changement des membres de l'équipe sur les aspects psychologiques, identitaires, politiques, collectifs, culturels et cognitifs. L'auteur aborde également des multiples stratégies dont les gestionnaires ont recours pour amener un changement au sein d'une équipe de travail et les effets de ces stratégies sur les individus. En résumé, ces stratégies sont des stratégies hiérarchiques imposés et planifiés par les gestionnaires, des stratégies politiques où les gestionnaires jouent un rôle de facilitateurs et de négociateurs en mettant en évidence les avantages que le changement procure aux individus, des stratégies de développement organisationnel centrée sur la perception du changement par les membres d'une équipe. Les impacts qu'ont ces stratégies sur les individus d'une équipe de travail diffèrent d'une stratégie à l'autre.

2. Aspects et concepts retenus:

Dans cet article nous retenons principalement qu'un changement organisationnel affecte l'affiliation au sein d'une équipe. En effet, lorsqu'une entreprise s'engage à faire un changement organisationnel, les habitudes et les rôles des membres de l'équipe peuvent changer, ce qui affecte l'attrait au groupe.

D'abord, il y a une perturbation des relations existantes, c'est-à-dire que le changement organisationnel peut entraîner une restructuration des équipes. Ceci peut perturber les relations de travail existantes entre les membres et créer des incertitudes quant à l'appartenance au groupe.

D'autre part, l'article mentionne qu'il y a une modification de l'identité du groupe, c'est-à-dire que les changements dans la culture, les valeurs ou la vision de l'entreprise modifient l'identité du groupe. En effet, ceci peut provoquer un sentiment d'insécurité chez les employés quant à leur appartenance.

Il est également important de mentionner que cet article nous fait part de la résistance au changement des employés et que ceci a pour effet d'entraîner des tensions et des conflits au sein des équipes de travail, et ainsi affecter la chimie dans un groupe.

Enfin, les membres d'une équipe peuvent avoir un sentiment d'exclusion suite à un changement organisationnel. En effet, lorsqu'ils ne sont pas impliqués ou consultés lors de la planification et de la mise en œuvre des changements, ils peuvent se sentir exclus, ce qui peut nuire à leur sentiment d'appartenance au groupe. Les interactions avec les coéquipiers, qui étaient autrefois bonnes, peuvent devenir plus problématiques allant à l'indifférence ou au détachement.

Alors, pour prendre en charge ces difficultés, cet article explique que le gestionnaire peut mettre en œuvre de multiples stratégies. En effet, une des stratégies mise en place par le gestionnaire est la communication claire et l'écoute active. Le rôle du gestionnaire est d'agir à la fois comme facilitateur et négociateur en soulignant les bénéfices du changement pour les membres de l'équipe concernée tout en cherchant à minimiser les désagréments qui pourraient en découler. Il fournit des informations précises et transparentes aux membres de l'équipe sur les raisons du changement organisationnel, les objectifs visés et les étapes du processus. Il doit aussi expliquer comment ces changements affectent l'équipe et les employés individuellement. Une autre stratégie consiste à impliquer les employés en leur donnant l'opportunité de s'exprimer et de participer à la planification et à la mise en œuvre du changement. Leur implication peut réduire la résistance et les aider à s'approprier le processus.

Ces façons de prendre en charge ce défi sont pertinentes, car ces stratégies permettent d'aborder des aspects clés pour soutenir une équipe lors d'un changement organisationnel et minimiser les impacts négatifs sur l'affiliation. Une communication transparente et précise permet de réduire l'incertitude et l'anxiété liées au changement, en aidant les membres à comprendre les raisons et les objectifs du changement, n'affectant pas la bonne cohésion de l'équipe. De plus, impliquer les employés dans le processus de changement les aide à se sentir valorisés et écoutés, ce qui renforce leur engagement envers l'organisation et leur sentiment d'appartenance, mais contribue aussi à une bonne cohésion entre les membres de l'équipe.