



GPI1024

Gestion de projet informatique

La gestion du changement, conflit, et risque



Qu'est-ce que le changement?

Le changement

Dans le contexte de la gestion de projet, le changement se réfère **aux ajustements, modifications** ou **évolutions** qui surviennent tout au long du cycle de vie d'un projet.



Ces changements peuvent toucher divers aspects du projet, tels que:

- la portée,
- les objectifs,
- les délais,
- les ressources,
- les technologies utilisées,
- ...



Réaction face au changement

Résistance au Changement :

- **Définition** : Opposition à la modification dans le travail ou les processus.
- **Causes** : Peur de l'inconnu, perte d'avantages, préférence pour la stabilité.
- **Manifestations** : Critiques, attitudes négatives, guerre ouverte contre les opposants, baisse de productivité, ...



Acceptation du Changement :

- **Définition** : Compréhension et adaptation positive aux modifications.
- **Causes** : Communication efficace, compréhension des bénéfices, confiance envers la direction.
- **Manifestations** : Collaboration, idées constructives, participation active, contribution à la mise en œuvre, ...

Attitude à adopter au changement

Afin de maximiser notre adaptation aux changements, voici quelques ingrédients de base qu'il faut posséder :

- Envisager le changement comme une occasion d'**apprendre quelque chose de nouveau**, d'élargir sa perspective ;
- Envisager le changement comme une occasion de **prendre des initiatives** et d'**innover**.



La gestion du changement

La gestion du changement est une discipline qui englobe les méthodes, les processus et les outils utilisés pour planifier, mettre en œuvre et gérer les changements au sein d'une organisation.

Elle vise à:

- minimiser la résistance,
- à favoriser l'acceptation,
- assurer une transition réussie vers de nouvelles façons de travailler, de nouvelles structures, ou de nouveaux processus.



La gestion du changement

Pour mettre en place une gestion du changement efficace, il faut :

Climat de Confiance : Instaurer la confiance favorise l'acceptation du changement.

Communication Transparente : Une communication claire informe sur les raisons et les avantages du changement.

Gestion des Résistances : Reconnaître et comprendre les résistances, permettre l'expression pour trouver des solutions.

Gestion des Pertes : Reconnaître les sentiments de perte liés au changement et offrir un soutien approprié.

Mise en Avant des Avantages : Souligner les gains potentiels motive les individus.

Planification Détaillée : Planifier précisément les étapes, responsabilités et échéanciers assure une mise en œuvre réussie.

Action Proactive : Passer à l'action de manière proactive en mettant en œuvre les plans définis instaure le changement.

Démarche de gestion du changement

Étapes clés	Descriptions
Diagnostic et Préparation	<ul style="list-style-type: none">• Évaluation de la nécessité du changement.• Analyse des impacts potentiels sur l'organisation.• Préparation mentale et organisationnelle pour le changement.
Conception de la Stratégie de Changement	<ul style="list-style-type: none">• Définition des objectifs du changement.• Élaboration d'une stratégie pour atteindre ces objectifs.• Planification des actions à entreprendre.
Mise en Œuvre du Changement	<ul style="list-style-type: none">• Communication et diffusion de l'information sur le changement.• Formation et développement des compétences nécessaires.• Mise en place des nouvelles pratiques, processus ou technologies.
Évaluation et Ajustement	<ul style="list-style-type: none">• Suivi de l'implémentation du changement.• Collecte de retours d'information et évaluation des résultats.• Ajustement des stratégies en fonction des retours d'expérience.
Stabilisation et Consolidation	<ul style="list-style-type: none">• Consolidation des nouvelles pratiques et comportements.• Stabilisation de l'organisation dans le nouvel état.• Renforcement de la culture du changement au sein de l'organisation.

Critères de succès du changement

-
- **Une approche participative:** L'engagement des employés à tous les niveaux favorise l'acceptation du changement et leur donne un rôle actif dans sa mise en œuvre
 - **Impulsion du changement par les gestionnaires opérationnels et leurs collaborateurs.**
 - **Implication Concrète pour de Meilleurs Résultats:** Plus les gens sont impliqués, meilleurs sont les résultats.
 - Une transformation réussie nécessite **un bon leadership:** La conduite d'un changement requiert 80% de leadership et 20% de gestion.
 - **La haute direction identifie le besoin de changement,** mais ce sont les gestionnaires intermédiaires chargés de l'implémentation qui traduisent la vision stratégique en actions au niveau opérationnel.

Gestion des conflits

Qu'est-ce qu'un conflit ?

- Origine latine “**Conflictus**” qui signifie choc. C'est la lutte, le combat.
- Rencontre de **sentiments ou d'intérêts contraires** qui s'opposent.
- Conflit une **opposition entre 2 ou plusieurs personnes** qui se heurtent à des idées ou des opinions divergentes et où les attentes des uns sont souvent en opposition avec les attentes des autres.



Les types de conflits



Les types de conflits



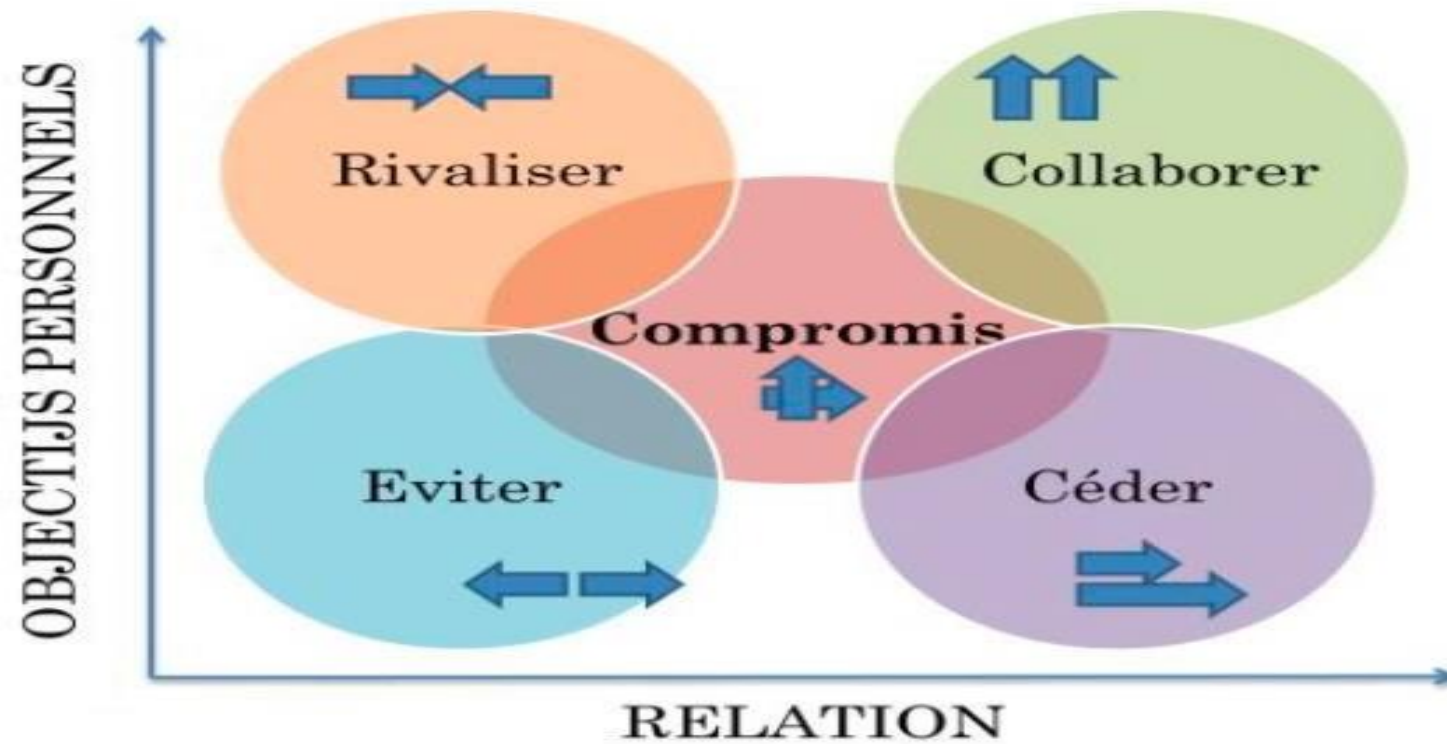
Les sources d'un conflit en milieu professionnel

- **Prévisions:** Absence des objectifs clairs et des indicateurs de performance.
- **Organisation du travail:** Mauvaise définition des tâches.
- **Coordination:** Absence d'information et de participation aux décisions.
- **La rareté des ressources:** Financières et humaines.
- **L'incompatibilité d'objectifs**
- **Le manque de communication**
- **La violence, l'anxiété, la dépression, l'agressivité, la frustration.** →

**Sources liées au
fonctionnement de
l'organisation**

Sources psychologiques

Les attitudes face à un conflit en milieu professionnel



Résolution ou gestion de conflits en milieu professionnel

Le recours Hiérarchique

- Solution rapide pour des situations d'urgences
- Impose une solution sans résoudre le problème
- On débouche ainsi souvent sur un conflit latent

L'arbitrage

- Implique les parties en leur demandant de choisir un arbitre
- Le conflit peut trouver une fin apaisée sans rebondissement
- Néanmoins. Cette solution nécessite que le conflit ne soit pas trop avancé

La médiation

- Un processus volontaire de résolution de conflits.
- Le médiateur, qui facilite la discussion.

La négociation

- La négociation conflictuelle (Gagnant/perdant)
- La négociation cooperative (Gagnant/gagnant)

Les principes de base de la gestion de conflits

La neutralité

- Maintenir une position neutre et impartiale pour faciliter une résolution équitable et objective du conflit.

Le désir de règlement

- Chercher activement des solutions et des compromis pour résoudre le conflit de manière satisfaisante pour toutes les parties.

L'utilisation des faits

- Se baser sur des faits concrets et des informations objectives pour éclairer la résolution du conflit, évitant ainsi les jugements basés sur des perceptions subjectives.

Prévention du conflit au travail

Communication Claire ➤ Établir une communication transparente pour éviter les malentendus et clarifier les attentes.

Établissement de Normes ➤ Définir des normes de comportement professionnel et des politiques claires pour guider les interactions.

Formation en Gestion des Conflits ➤ Offrir une formation régulière sur la gestion des conflits pour renforcer les compétences des employés.

Soutien Émotionnel ➤ Offrir un soutien émotionnel, en particulier lors de changements organisationnels ou de périodes de stress

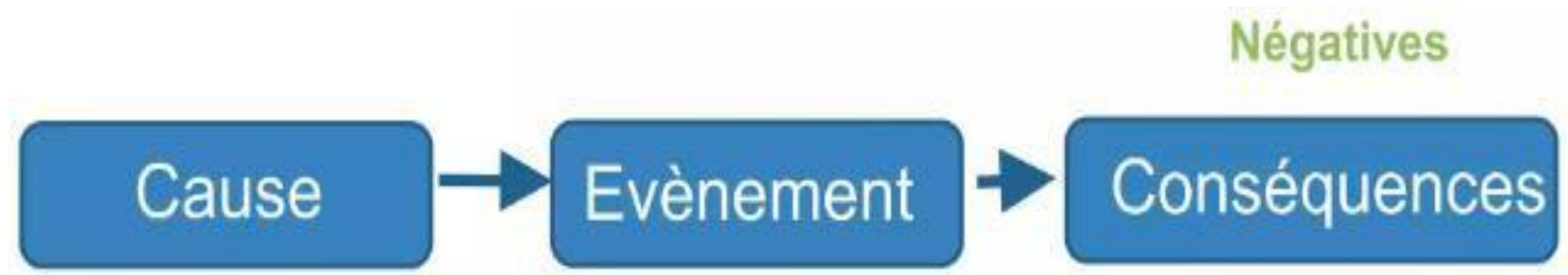
Leadership Positif ➤ Encourager un leadership positif qui favorise un environnement de travail collaboratif. un soutien émotionnel, en particulier lors de changements organisationnels ou de périodes de stress

La gestion des risques

La notion de risque

«Le risque peut être défini comme la combinaison de la probabilité d'un événement et de ses conséquences.»

Donc, un risque combine une probabilité et ses conséquences.



Un risque se rapporte donc à un événement dont les conséquences vont perturber d'une manière ou d'une autre le déroulement normal des activités.

La notion de risque

D'un point de vue quantitatif, le risque est caractérisé très fréquemment par la formule :

$$\text{Criticité(risque)} = \text{probabilité} \times \text{impact}$$



➤ accepter



➤ réduire
ou transférer



➤ éviter

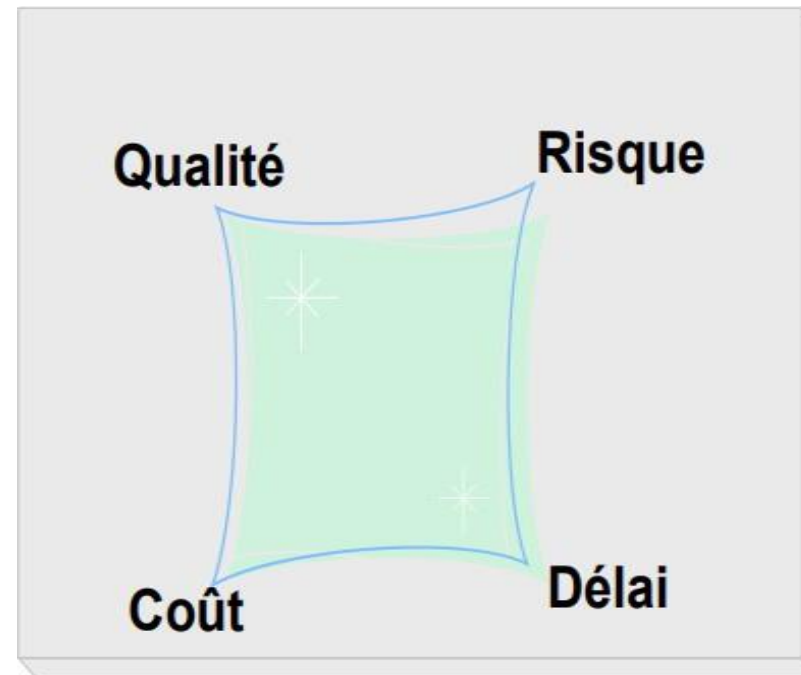
		Niveau de gravité			
		Insignifiant	Marginal	Critique	Catastrophique
Probabilité	Très probable	A gérer	Inacceptable	Inacceptable	Inacceptable
	Probable	A gérer	A gérer	A gérer	Inacceptable
	Possible	Négligeable	Négligeable	A gérer	A gérer
	Peu probable	Négligeable	Négligeable	Négligeable	Négligeable
	Très improbable	Négligeable	Négligeable	Négligeable	Négligeable

Positionner le risque

Quatrième volet → RISQUE

Les risques font en sorte:

- d'influencer les Délais
- d'augmenter les Coûts
- et parfois, certains risques affaiblissent la Qualité que le client était en droit de recevoir.



Les types de risques

Risque de marché

Risque juridique

Risque fournisseur

Risques environnemental

Risque technologique

Risque financier

Risque organisationnel

Risque management de projet

Risque politique (pays)

Etc.



Les types de risques

Risques politiques	
	Situations de crise
	Crise économique, inflation
	Emeutes, guerre, actes terroristes
	Apparition ou modification de textes réglementaires
	Apparition de taxes ou impôts nouveaux
	Modification de normes ou de règles techniques
	Modification dans les règles d'attribution des aides publiques
Risques marché	
	Concurrence
	Existence de brevets, marques et modèles antérieurs
	Apparition d'un produit concurrent
	Marketing
	Perception erronée du besoin (approche qualitative)
	Marché surestimé en volume
	Surestimation des prix du marché
Risque fournisseurs	
	Défaillance d'un fournisseur-clé
	Augmentation des prix d'achat
Risques environnement	
	Action de groupes de pression
	Difficultés physique d'accès au site
	Risque météorologique et/ou ambiance physique inadaptée

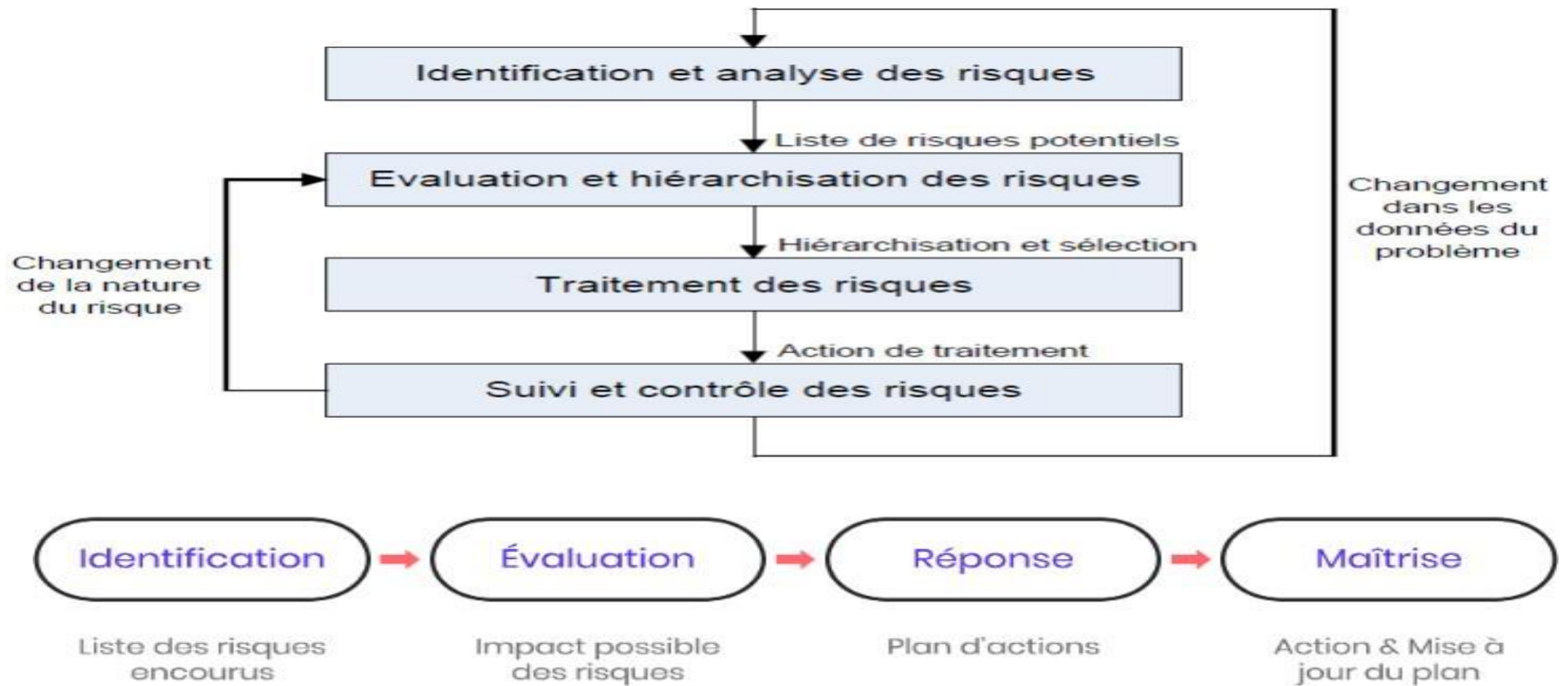
*La seule chose dont
il faut avoir peur
c'est de la peur elle-
même*

F. Roosevelt

Les types de risques

Risque client
Problèmes socio-économiques
Grève
Difficultés économiques, dépôt de bilan
Dénonciation du contrat
Pour cas de force majeure
Pour non respect des accords (délais, moyens...)
Management du projet
Objectif irréaliste
Délai insuffisant
Budget insuffisant
Spécification trop ambitieuses
Non-disponibilité de certaines technologies
Prévisions erronées
Sous-estimation de la complexité
Sous-évaluation de moyens humains et/ou techniques, de l'investissement
Mauvais choix de conception
Choix d'une solution, d'un procédé inadaptés ou non performants
Pilotage inadéquat
Mauvaise maîtrise de la qualité, de la communication
Absence de visibilité et/ou décision inadaptées

Processus de gestion des risques



Le plan de gestion des risques

Fiche de suivi du risque: R8

Responsable	
Risque envisagé	La description du risque
Niveau de criticité du risque	$C = P * G$
Date d'établissement	Date de remplissage de la fiche
Mesures curatives	Description de la réponse au risque
Documents à consulter	Documentation technique, références, ...

Registre des risques

N°	Description du risque	Probabilité	Gravité	Criticité	Effet sur le projet	Mesures préventives	Mesures curatives
R8	Manque de personnel	3	5	15	Retard sur la date de livraison	Constitution d'une base de données de candidats	Appeler les candidates présélectionnés

Exemple: définition de la probabilité d'un risque

Niveau	Définition	Quelques significations usuelles types, pour risques opérationnels	Quelques significations usuelles types, pour risques projets
A	Très élevé, très probable, fréquent, continu	<ul style="list-style-type: none"> - Très forte probabilité que l'événement se produise dans l'année, même à plusieurs reprises - Plusieurs fois par jour - Va certainement se produire. 	- Très forte probabilité que l'événement se produise durant le projet
B	Élevé, récurrent, quelquefois, modéré	- Va probablement se produire dans la première année d'utilisation des équipements ou du système.	- Forte probabilité que l'événement se produise durant le projet
C	Occasionnel, parfois, s'est déjà produit	- Pourrait probablement se produire durant la vie utile de l'équipement, l'utilisation du système ou de l'installation.	- L'événement pourrait se produire durant le projet
D	Bas, rare, se produit rarement	- Faible possibilité que l'événement se produise durant la vie utile de l'équipement, l'utilisation du système ou de l'installation.	- Faible possibilité que l'événement se produise durant le projet
E	Très bas, très rare, presque jamais, peu probable	- Très peu de chance de se produire durant la vie utile de l'équipement, l'utilisation du système ou de l'installation.	- Très peu de chance que l'événement se produise durant le projet
F	Pratiquement nul, très improbable	<ul style="list-style-type: none"> - Possible mais improbable - Pas impossible mais très improbable 	- Très improbable

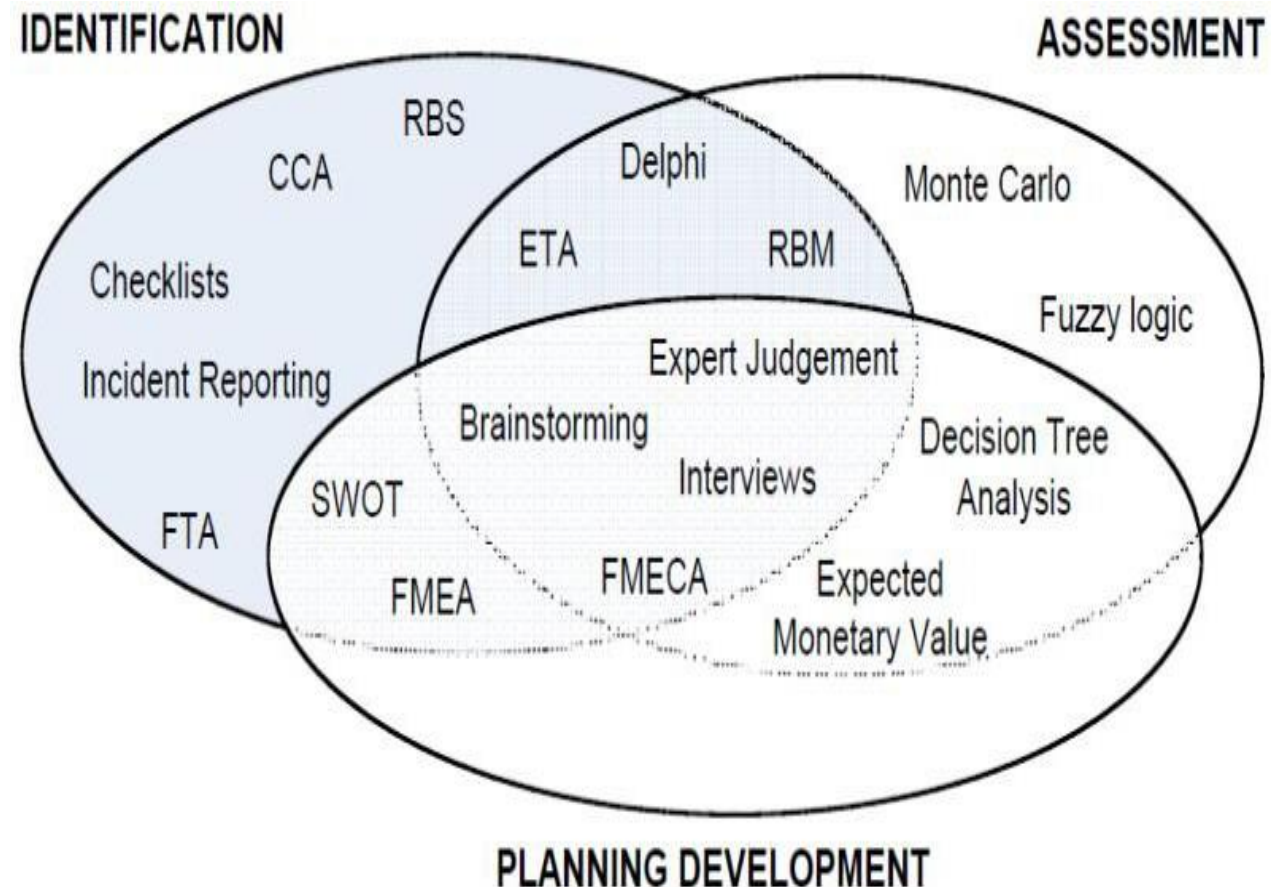
Exemple: définition de la gravité

	4-Négligeable	3-Marginal/Faible	2-Critique	1-Catastrophique/très élevé
Coûts	<p>Dans le cadre de projet Dépassement des coûts jusqu'à 5 %</p> <p>Dans le cadre des opérations Augmentation des coûts ou perte d'opportunités inf. 50KUS\$</p>	<p>Dans le cadre de projet Dépassement des coûts entre 5% et 10%</p> <p>Dans le cadre des opérations Augmentation : 50KUS\$ inf. Coûts inf 500KUS\$</p>	<p>Dans le cadre de projet Dépassement des coûts entre 10% et 20%</p> <p>Dans le cadre des opérations Augmentation : 500KUS\$ inf. Coûts inf 3000KUS\$</p>	<p>Dans le cadre de projet Dépassement des coûts de sup. 20%</p> <p>Dans le cadre des opérations Augmentation : . Coûts sup. 3000KUS\$</p>
Échéancier de réalisation de projet	<p>Date butoir non rencontrée qui n'a pas d'impact sur le rendement du projet sauf de retarder sa rentabilité pour le temps du retard A</p> <p>Et/ou</p> <p>Augmentation négligeable des coûts indirects du projet(gestion du projet, ingénierie, etc.)</p>	<p>Date butoir non rencontrée qui affecte le rendement du projet pour une courte période</p> <p>Et/ou</p> <p>Augmentation marginale des coûts indirects du projet</p>	<p>Date butoir non rencontrée qui met en danger la justification du projet</p> <p>Et/ou</p> <p>Augmentation important des coûts indirects du projet</p>	<p>Date butoir non rencontrée qui rend le projet caduque</p> <p>Et/ou</p> <p>Augmentation majeure des coûts indirects du projet</p>

Approches de la gestion des risques

Les outils classiques les plus courant d'identification/gestion des risques :

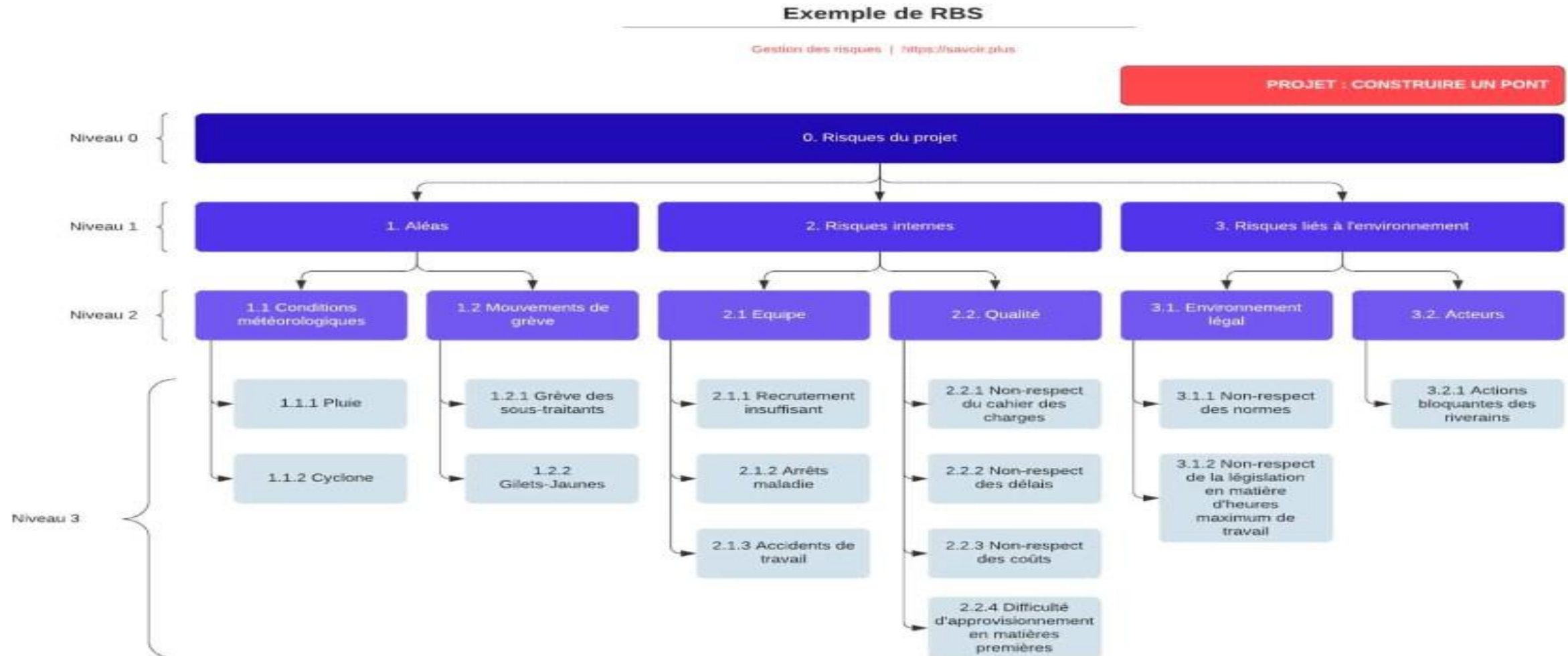
- le reporting d'incident,
- la checklist,
- l'analyse par arbre de défaillances (FTA), d'événements (ETA),
- l'analyse des causes-conséquences (CCA),
- les interviews,
- la méthode Delphi,
- le Brainstorming,
- le jugement d'expert,
- le Risk Breakdown Structure (RBS),
- Matrix (RBM),
- FMEA, l'analyse SWOT, ...



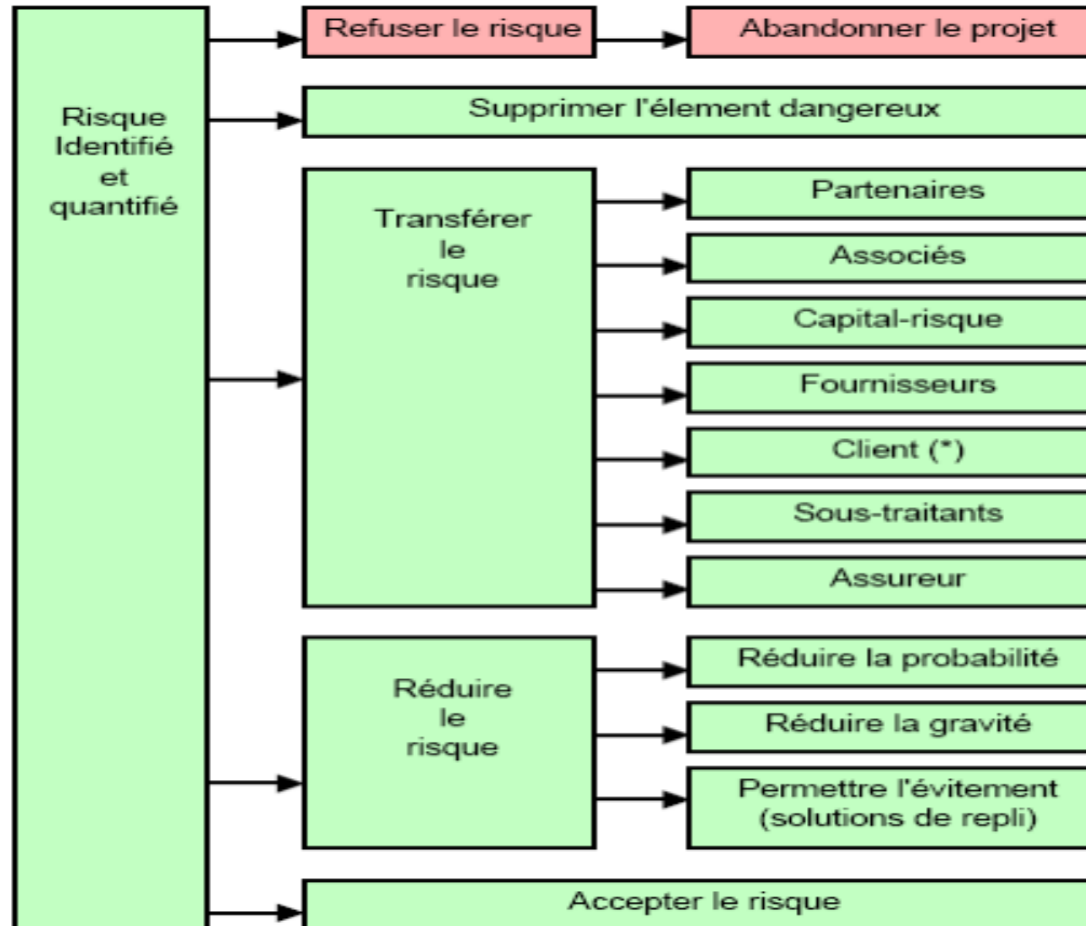
Analyse FFOM ou SWOT



RBS « Risk Breakdown Structure »



Stratégies de gestion du risque



Références

Anny P. Murray, The Complete Software Project Manager: Mastering Technology from Planning to Launch and Beyond, Wiley, 2016.

PMI, Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK), 5ième édition, Project Management Institute (PMI), 2013.

Software Project Management, Lovely Professionnal University, 2012.

Maîtrise des risques, Centre National de Recherche Scientifique, IN2P3.

Contribution à la planification de projet: proposition d'un modèle d'évaluation des scénarios de risque-projet, Thèse de doctorat de l'Université de Toulouse, 2011.