



La gestion du changement

Traduit et adapté du cours du Dr. Gary Evans, CVR/IT Consulting



Objectifs

- Définir la gestion du changement (organisationnel)
- Que dois-t-on gérer
- La résistance au changement
- Être proactif et gérer le changement
- Un exemple de processus de gestion du changement de la société Oracle

La gestion du changement

- Les projets de TI's ont un impact sur les organisations, par exemple:
 - Nouveau système de gestion du temps
 - Système de courriels
 - Transition de réquisitions papier à électroniques
 - Changement vers les communications électroniques
 - Nouvelles technologies
 - Travail à distance

La gestion du changement

- Les dirigeants autorises ces projets car ils croient que les avantages dépassent les coûts d'investissement;
- Et, ils croient qu'il en est du meilleur intérêt de tous et que les employés vont accepter le changement et en faire un succès;
- Bien souvent ils sont confrontés à la réalité de la difficulté de ces projets à être utilisés à leur pleine capacité.

La gestion du changement

- Le PMBOK fait quelques références à ce problème:
 - Cela peut être délibéré étant donné que le PMBOK est conçu afin de décrire les aspects plus communs à tous les types de projets (toutes industries). Dans certains cas il n'y a pas cette composante autant qu'en logiciel.

La gestion du changement

- Il peut être difficile d'introduire des changements. Ignorer ce fait et ne pas l'adresser peut mener à l'échec d'un projet logiciel;
- Folger & Skarlicki (1999) – "le changement organisationnel génère du scepticisme et de la résistance chez les employées, rendant très difficile, voir impossible l'utilisation des améliorations" (p. 25).

Les raisons de la résistance



Tableau 4.1 Principales objections à l'amélioration [Gui95]

Grande importance	Moyenne importance	Faible importance
Personnel trop occupé/ Autres priorités	Attente d'instructions	Pas de culture d'amélioration
Manque de compréhension	Une amélioration parmi tant d'autres	Pas de reconnaissance
Pas d'itinéraire/recette	Pas de pertinence pour le client	Pas l'influence requise
Pas d'exemples similaires	Pas de temps ou de budget de formation	Pas de réduction de la charge normale de travail

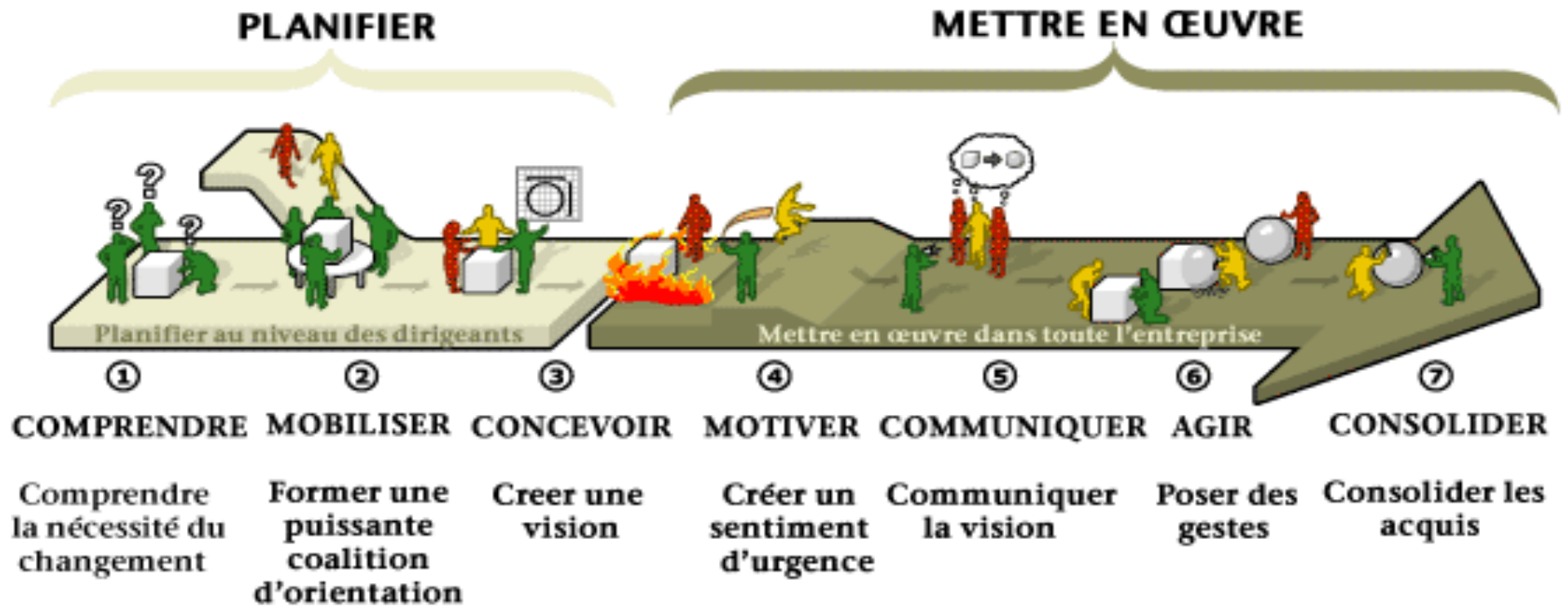
La gestion du changement

- À titre de CP vous devez en tenir compte et adresser ce problème avant l'implantation;
- Coetsee (1999) " l'habileté à créer et à maintenir un climat qui encourage l'acceptation des changements est un des rôles d'un bon gestionnaire de projet" (p. 205).

Identifiez le degré de changement

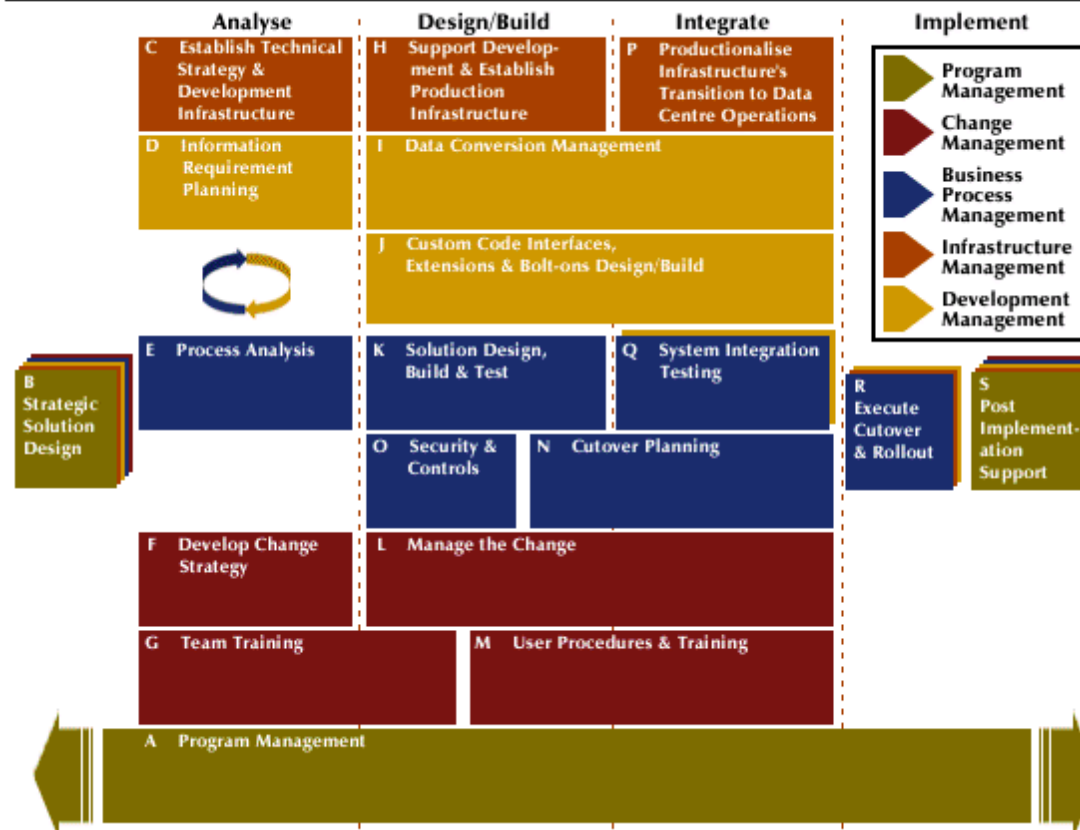
- **Le réglage** : consiste à intervenir sur un mécanisme concret, changement limité, et ne touche pas au cœur du dysfonctionnement.
- **La réforme** : ne cherche pas à retrouver une performance perdue, mais à l'améliorer en gardant toutefois la « forme existante ».
- **La restructuration** : donne une nouvelle "forme". Seul la haute direction peut engager un changement pareil. Elle est tournée vers le futur.
- **La refonte** : est l'acte de changement le plus radical. Une autorité extérieure (actionnariat, conseil de surveillance...) entreprend une déstructuration, une remise à plat de l'entreprise. « Révolution culturelle ».

Modèle de gestion de changement



Exemple dans la méthodologie d'Oracle

Method Framework



1. (Module F) Développer la stratégie de changement
2. (Module L) Gérer le changement

(Module F) Développer la stratégie (Oracle)

- Mettre toutes les chances de son côté:
 1. Identifier et analyser les groupes impliqués
 2. Évaluer préparation organisationnelle face aux changements apportés par le projet logiciel
 3. Développer une stratégie (un plan) pour faciliter le changement

1. Identifier et analyser les groupes

1.1 Avant les entrevues, se remémorer les raisons des changements à venir et les impacts à l'organisation;

1.2 Identifier et segmenter les personnes impliquées en groupes et leur assigner une cote d'influence (**H**aut, **M**oyen ou **B**as);

- Effectuer des interview et assigner une cote de résistance (**E**nthousiaste, **S**uiveur ou **O**pposant).

1.3 Évaluer la propension au changement

1.3.1 Déterminer la propension au changement: Culturelle, État du projet et Dispo de budgets;

1.3.2 Planifier à quelle étape, du projet, se fera l'évaluation d'inclination au changements;

1.3.3 Préparer l'évaluation (parrain, facilitateurs, participants, messages, agenda, contenu,...);

1.3.4 Effectuer l'évaluation et rédiger le rapport des constatations;

1.3.5 Faire une synthèse et préparer le rapport

1.3.5 Rapport d'inclinaison aux changements

- Table des matières
- Objectifs du rapport de propension au changement
- Liste des sessions et participants
- Constatations initiales (positif et négatif)
- Historique des facteurs critiques de changement
- Réponse émotionnelle au changement
- Moyenne ajustée du profil de changement/groupe
- Barrières critiques
- Catalyseurs clés
- Actions prioritaires
- Commentaires de participants

1.3 Agir sur l'inclinaison aux changements

1.3.6 Identifier les problématiques et les avenues d'amélioration;

1.3.7 Réviser les conclusion du rapport;

1.3.8 Évaluer les aspects organisationnels à modifier;

1.3.9 Faire une synthèse d'un plan d'action possible;

1.3.10 Identifier les causes et mettre des priorités;

1.3.11 Identifier des solutions et discuter avec les dirigeants des solutions à mettre en œuvre.

1.4 Évaluer les communications

- 1.4.1 Comprendre les communications dans l'entreprise;
- 1.4.2 Évaluer l'efficacité des communications du projet avec ses audiences;
- 1.4.3 Évaluer l'habileté de partager l'information à l'interne du projet;
- 1.4.4 Évaluer la possibilité d'influencer les décisions;
- 1.4.5 et 6 Étudier les véhicules de communications et de s'en servir pour faciliter le changement;

1.5 Développer les relations de confiance

Déterminer quel membre de l'équipe de projet va agir à l'interface de quel participant externe de manière à développer des relations avec les dirigeants impactés par le nouveau système.

2. Évaluer la préparation organisationnelle

1.1 Identifier les barrières aux changements

- documenter les problématiques de la mise en œuvre des solutions proposées par le plan

1.2 Identifier les facteurs critiques de succès qui permettent de mettre en place le plan

Exemples de facteurs critiques de succès

1. Il faut bien sensibiliser l'organisation au fait que ce projet ne constitue qu'une première étape dans une démarche globale d'amélioration continue [TRI96] ;
2. Le changement doit être initié du haut vers le bas dans l'organisation : l'engagement soutenu de la haute direction est essentiel [Min02] ;
3. L'amélioration apportée par le projet porte principalement sur les processus et non sur les personnes [Jan98] ;
4. L'organisation doit être prête à investir (mise à disposition de ressources) pour appuyer le projet et s'engager à agir dans le sens des recommandations découlant de l'évaluation avant même de l'entreprendre [TRI96 ; Hab00] ;
5. Des ressources humaines : a) disponibles ; b) avec engagement réciproque ; c) avec des responsabilités attribuées en fonction des compétences [Hab00] ;
6. Il faut s'appuyer sur un processus et un logiciel fiable ;
7. L'implication concrète des ressources internes permet de créer une impulsion, une lancée, et de diminuer grandement la résistance aux changements [Tor90] ;
8. L'approche suivie doit être rigoureuse pour rassurer les participants et donner de la crédibilité aux résultats du projet [Dun99] ;

Facteurs critiques de succès (suite)

9. L'approche suivie doit être rigoureuse pour rassurer les participants et donner de la crédibilité aux résultats [Dun99] ;
10. La direction doit apporter un témoignage tangible et périodique de son soutien à l'équipe de projet [Min02 ; SEI00] ;
11. Il faut bien sensibiliser l'ensemble de l'organisation aux objectifs du projet;
12. Les participants doivent suivre une formation intensive, dispensée par des ressources expertes [Min02] ;
13. L'équipe de projet doit être solidaire et atteindre un consensus dans ses constats et ses recommandations [Dun99 ; ISO96 ; ISO96a] ;
14. Les recommandations doivent pouvoir être mises en œuvre dans une période raisonnable [Jan98] ;
15. On doit s'assurer de maintenir un esprit de collaboration entre l'équipe et les participants à l'évaluation [ISO96 ; ISO96a] ;
16. La plus stricte confidentialité doit être maintenue quant aux informations spécifiques recueillies par l'équipe ; seuls des résultats anonymes doivent être présentés [SEI00 ; Jan98] ;
17. Si le projet cause des problèmes dans l'organisation, il faudra l'arrêter et réévaluer les objectifs avec la direction [Dac01a].

(Module L) Gérer le changement (Oracle)

- Mettre toutes les chances de son côté:
 1. Établir et maintenir un réseau de changement;
 2. Gérer les communications
 3. Réviser et adapter la stratégie
 4. Ajuster l'organisation du travail et les fonctions
 5. Identifier les besoins pour faciliter la transition

1. Établir et maintenir un réseau

- 1.1 Assurer que les membres clés du projet agissent comme agent de changement
- 1.2 Former les membres du projet en gestion du changement
- 1.3 Exécuter le plan de communication et interview des dirigeants, ajuster les communications

2. Gérer les communications

- 1.1 Communiquer constamment le progrès du projet
- 1.2 Communiquer des 'trucs' du nouveau système
- 1.3 Publier les résultats d'essais et les opinions des utilisateurs clés

3. Réviser et adapter la stratégie

1.1 Vérifier la réduction des (O)opposants

1.2 Adapter la stratégie en ayant recours à de la formation/
workshop ciblés sur les (O)

1.3 Rapporter les (O) résiduels à la haute direction

4. Ajuster l'organisation et les fonctions

- 4.1 Revoir les nouveaux rôles et processus associés aux nouveau système;
- 4.2 Ajuster le travail et les fonctions impactées incluant les aspects de RH
- 4.3 Ajuster les objectifs de performance
- 4.4 Rapporter les (O) résiduels à la haute direction (redéploiement, formation, transferts et recrutements)

5. Besoins pour aider la transition

- 4.1 Revoir les bureaux, installations physiques et processus entourant le nouveau système;
- 4.2 Revoir les capacités et les qualités nécessaires pour le nouveau processus et système
- 4.3 Formation personnalisée (train the trainer), utilisateur en chef, bureau d'aide et accompagnement

Gestion du changement

- Pendant que l'organisation passe au travers de ces étapes, la productivité peut être impactée
 - **15% vont accepter rapidement**
 - **15% vont s'y opposer**
 - **70% vont suivre si ça se passe bien**

La gestion du changement

- Sommaire

- Un plan de gestion du changement est un plan complexe qui demande des habiletés politiques et de gestion des ressources humaines
- L'exemple de Oracle (tout au long du projet):
 - Une étape de développement de stratégie
 - Suivi d'une étape de gestion du changement



La gestion du changement

Message de la fin:

- Précisez toujours si vous avez la responsabilité de la gestion du changement. Si oui assurez-vous que vous avez les connaissances, le temps et les budgets pour le faire
- Sinon mettez explicitement une note dans votre plan de projet qui dit que cet élément est pris en compte en dehors de vos responsabilités