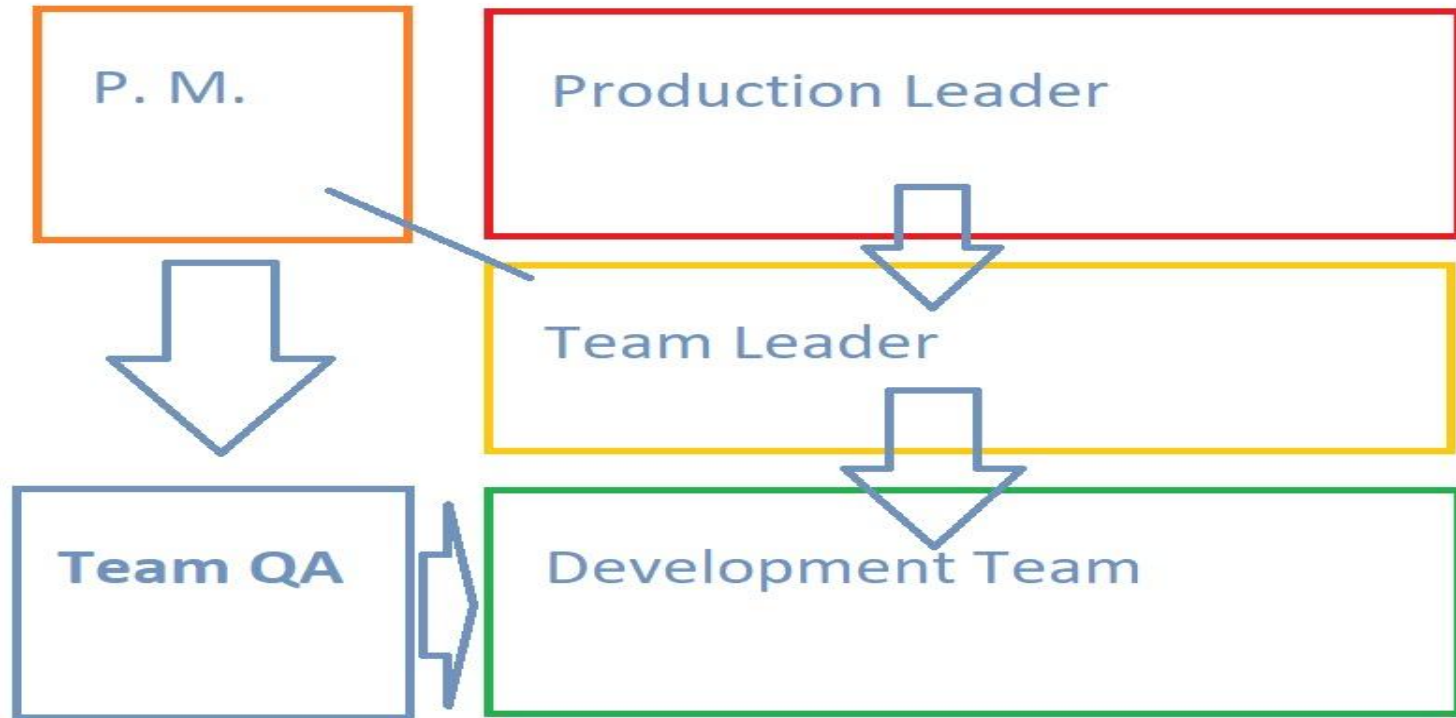

Gestion du changement

— TP.- Présentation —

Pyramide organisationnelle



Analyse preliminaire

L'analyse préliminaire

Identification du changement

Veille commerciale

Veille technologique

Veille concurrentielle

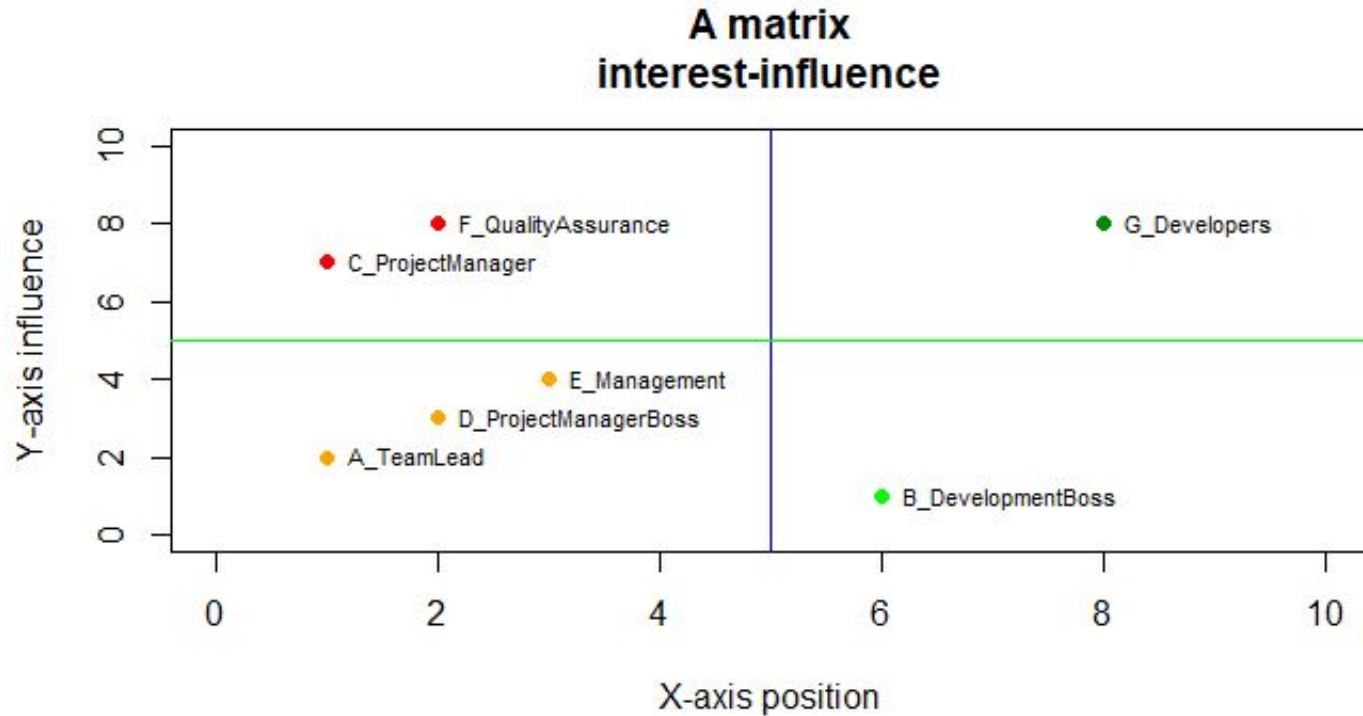
Identification des parties prenantes

Matrice d'interet - influence

Matrice d'interet - influence

A.	Chef d'équipe _____	+++
B.	Chef des développeurs _____	+++
C.	Gestionnaire de projets _____	+++
D.	Chef des gestionnaires de projets _____	+
E.	Direction _____	++++
F.	Testeurs _____	---
G.	Développeurs _____	+

Matrice interet influence



Analyse preliminaire

Acteurs en présence

Personnes à influencer

Identifier les leaders d'opinion

Leaders et coalitions

Masse critique

Soutien des leader d'opinion

Soutien d'un grand nombre d'individus

Analyse préliminaire

Type d'engagement face au changement

Engagement affectif

Total 21

Engagement de continuité

Total 9

Engagement normatif

Total 11

Le grand total $11 + 9 + 21 = 41$, indique que l'organisation est ambivalente face au changement. Il faut valider s'il ne s'agit pas d'une résistance passive

Analyse preliminaire

Plan d'engagement des acteurs organisationnels

Direction	N'empêchent pas le changement
Chef des développeurs	Pour le changement
Chef des gestionnaires de projets	N'empêchent pas le changement
Gestionnaires de projets	Contre le changement
Chef d'équipe	Participe au changement
Développeurs	Participe au changement
Testeurs	N'empêchent pas le changement

Stratégies associées

Stratégies associées

Environnement

Micro

Meso

Macro

Analyse

Conjoncture externe

Stratégies associées

Analyse

Conjoncture externe

Côte de conjoncture externe, neutre, total 31

Performance

Côte de performance (total / 3), 3, total 9

Capacité de réponse au marché

Côte de la capacité de réponse au marché (total / 11), 2.9 ~ 3, total 32

Profile organisationnel

Selon le tableau 3.7 p 45 du livre, la capacité de réponse de l'organisation est tout juste adéquate, la performance est élevée, alors la compagnie se trouve en situation de vulnérabilité. La performance de l'organisation à une moyenne de 2.5 - 3.4. La capacité de réponse de l'organisation est tout juste adéquate 2.5 - 3.4

Stratégies associées

Stratégie associée au profil organisationnel

Vulnérabilité

	Excellence	Equilibre	Vulnérabilité	Intertie - Tension	Crise
Stratégie du changement	Vigie	Développement	Optimisation	Réinvention	Contraction - Sortie
Style de gestion	Délégation	Cogestion	Consultation	Direction	Arbitrage
Exercice du pouvoir	Leadership participation +	Leadership directif + participation	Autorité souple + participation ciblée	Autorité + participation contrôlée	Autorité directive

Enjeux humains

La phase d'éveil

Les participants actifs (les Engagés)

Les participants réservés (les Ambivalents)

Les opposants réservés (les Opposants)

Les opposants actifs (les Indifférents)

Enjeux humains

Les conditions pouvant influencer la réceptivité des destinataires à l'endroit d'un changement

La Justification

Total 7/15

L'assentiment

Total 12/15

Le Libre Choix

Total 7/15

Soit un total global de : 26/45 ce qui indique les conditions propices à une réceptivité modérée de la part des destinataires

La phase de Transition

La phase de ritualisation

Enjeux humains

Phases	Description	Indices caractéristiques	Manifestations Comportementales
Eveil	<ul style="list-style-type: none"> ● La compagnie discute et remet en question certaines de ses méthodes. ● On débat de la pertinence de maintenir les pratiques existantes ou de les modifier. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Questionnement, insatisfactions, voire frustrations, à l'endroit des pratiques existantes. ● Recherche de nouvelles façons de faire. ● Curiosité par rapport à ce qui se fait ailleurs 	<p>Les membres de l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se montrent inquiets; ● Posent beaucoup de question; ● Ont des réunions secrètes plus fréquemment;
Transition	<ul style="list-style-type: none"> ● L'organisation s'initie aux nouveaux modes de fonctionnement et expérimente les nouvelles façons de faire. ● On met en place les nouvelles façons de faire et on cesse concrètement de fonctionner comme auparavant. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Initiation aux nouveaux modes fonctionnement. ● Expérimentation de nouvelles façons de faire. ● Acquisition de nouvelles habitudes et de nouvelles compétences. ● Disparition des comportements antérieurs. 	<p>Les membres de l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se plaignent d'être plus stressés ou fatigués qu'à l'habitude; ● Se montrent irritables; ● Posent souvent les mêmes questions;
Ritualisation	<ul style="list-style-type: none"> ● L'organisation intègre les nouvelles pratiques et façons de faire dans le cadre de ses opérations quotidiennes. ● Les nouvelles pratiques s'intègrent à la culture de l'organisation et celle-ci s'adapte en conséquence. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Stabilisation des nouveaux comportements, les nouvelles habitudes et méthodes sont maîtrisées et généralisées. 	<p>Les membres de l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cherchent des façons d'atténuer les irritants du nouveau modèle; ● Cherchent des façons d'en corriger certains effets secondaire;

Leviers et obstacles

L'approche de Kurt Lewin

Identification des leviers et obstacles

Description de la situation actuelle (situation qu'il faut changer)

Description de la situation desiree (Objectif global)

Identification des leviers et obstacles

Tableau .- Leviers et obstacles qui agissent sur la mise en place du changement

Leviers	Obstacles
Méthode désuète dans la gestion de projet	Des traditions enracinées
Mise à jour de la version du code	Outils de développements non disponibles pour la mise à jour
Pression de Americo sur la compagnie	L'absence de pression dans l'environnement
Accès au code source de Americo	Pas d'accès au code source de Americo
Disponibilité de la technologie Azure	Difficulté d'accéder à la technologie
Pouvoir de négocier avec Americo	Pas de pouvoir de négociation avec Americo
Des ressources qualifiées disponibles	Manque de ressources qualifiées chez Americo

Forces

FORCES MOTRICES	
leviers du changement	Influence (1 à 4)
-Processus de développement	4
- Modification dans le processus de gestion de projet	4
- Gestion du code source	3
-Mise à jour du code dans une version plus récente	3
-Migration du code ver Azure	3
-Gestion d'accès au code source	3
-Pouvoir de négociation avec Americo	3
-Changer de pratiques	4

SITUATION ACTUELLE

FORCES RESTRICTIVES	
Influence (1 à 4)	obstacles au changement
3	-Pas de flexibilité
4	- Retard dans la livraison de projet
3	- Pas d'outils pour tenir du code source
3	-Type de programmation
1	-Technologie non disponible
4	-Pas d'accès au code source
2	-Pas de pouvoir de négociation
4	-Traditions vieilles (status quo)

SITUATION DÉSIRÉE

Sommaire des forces sur lesquelles agir et résultats à atteindre

LES CIBLES DU CHANGEMENT RETENUES	RÉSULTATS À ATTEINDRE (OBJECTIFS)	TERME
Processus de developpement	<ul style="list-style-type: none">• Depasser la concurrence• Augmenter la vitesse de développement	Court terme Court terme
Processus de gestion de projet	<ul style="list-style-type: none">- Ameliorer la gouvernance- Reviser le processus de gestion	Moyen terme
Changer de pratiques	Modification des pratiques désuètes	Court terme

Prevention des résistances

Les facteurs qui influencent l'intégration d'un changement

Voici quelques actions susceptibles de réduire les réactions négatives découlant des différents facteurs pouvant influencer l'apparition des résistances au changement.

Facteurs de Pertinence	Restreindre les largesses que gestionnaire de projet
Facteurs Personnels	Ne pas voir le gain en transparence et responsabilisation
Facteurs Cognitifs	Ne pas accepter le workflow de travail pour bien séparer les tâches à accomplir
Facteurs Idéologiques	Lors des communications avec des destinataires, privilégier les contacts directs et faire preuve de considération à leur endroit.
Facteurs Psychosociaux	Leur fournir des moyens suffisants pour qu'ils puissent mettre en place les nouvelles pratiques attendues
Les modalités de mise en oeuvre	Briser les mauvaises vieilles pratiques et habitudes
La perception des besoins et des réactions de la clientèle	Le client peut ne pas aimer formaliser le processus de déploiement car aime avoir toutes les latitudes d'action

Prevention des résistances

L'Indice de résistance au changement

Voir le tableau d'évaluation dans le document final qui retrace l'études mené auprès des destinataires au changement. Et le résultat qui en découle est celui ci - dessous :

Résistance faible
0 à 10

Résistance modérée
11 à 30

Résistance forte
31 à 50

Résistance très forte
51 à 80

Ceci permet de voir l'indice global estimé des résistances qui est la : résistance modérée

Plan d'action

Carte des acteurs

Agents de changement

Initiateurs: un développeur et la chef des développeurs

Concepteurs / Planificateurs: la direction

Exécutants: les développeurs

Evaluateurs: la direction

Les destinataires relais

Collaborateurs: la gestionnaire de projet, la chef des gestionnaires de projets et la chef des développeurs

Commanditaires: la direction, la gestionnaire de projet, la chef des gestionnaires de projets et la chef des développeurs

Les destinataires terminaux

Les testeurs et les développeurs

Plan d'action

Identification des actions nécessaires

Agents de changement	Destinataires relais	Destinataires terminaux
développeur	gestionnaire de projet	testeurs
chef des développeurs	chef des gestionnaires de projets	développeurs
direction	chef des développeurs	
développeurs	direction	
	chef des gestionnaires de projets	

Plan d'action

Séquence optimale des actions

Gantt chart

Tp1		84d	01/12/2017	28/03/2018
☐ Mesurables	7d		01/12/2017	11/12/2017
Etablir des indicateurs	4d		01/12/2017	06/12/2017
Les performances doivent être mesurées et contrôlées	4d		06/12/2017	06/12/2017
Mettre en place un système pour contrôler et éviter les erreurs	7d		01/12/2017	11/12/2017
☐ Agilité	21d		01/12/2017	29/12/2017
Retour à l'agilité	7d		01/12/2017	11/12/2017
Faire une communication ouverte et transparente	7d		12/12/2017	20/12/2017
L'implication de tous les acteurs clés	7d		21/12/2017	29/12/2017
☐ Reorganisation du travail	12d		12/01/2018	29/01/2018
Accompagnement et soutien des gens durant tout le processus	5d		12/01/2018	18/01/2018
Revoir la gouvernance et la structure organisationnelle	4d		12/01/2018	17/01/2018
Le conseil d'administration doit clarifier le mandat pour faciliter	1d		12/01/2018	12/01/2018
☐ Fournir des moyens suffisants pour qu'ils puissent	n/d		19/01/2018	29/01/2018
Le travail doit être décentralisé de telle manière que chaque	5d		19/01/2018	25/01/2018
Augmenter les effectifs permettra aux développeurs d'être	7d		19/01/2018	29/01/2018
Renforcer le groupe d'assurance qualité	1d		19/01/2018	19/01/2018
☐ Reorganisation du développement	30d		15/02/2018	28/03/2018
Mécanismes de mesure, analyse et contrôle de performance	4d		15/02/2018	20/02/2018
Mettre en place des outils d'intégration continue	5d		21/02/2018	27/02/2018
Diminuer la rétro action	2d		28/02/2018	01/03/2018
Augmenter la vitesse	2d		02/03/2018	05/03/2018
Dépasser la concurrence	30d		15/02/2018	28/03/2018

- **TP1**
- **Mesurables**
 - | Etablir des indicateurs
 - | Les performances doivent être mesurées et contrôlées
 - | Mettre en place un système pour contrôler et éviter les erreurs
- **Agilité**
 - | Retour à l'agilité
 - | Faire une communication ouverte et transparente
 - | L'implication de tous les acteurs clés
- **Reorganisation du travail**
 - | Accompagnement et soutien des gens durant tout le processus
 - | Voir la gouvernance et la structure organisationnelle
 - | Le conseil d'administration doit clarifier le mandat pour faciliter l'amélioration du processus
 - | Fournir des moyens suffisants pour qu'ils puissent mettre en place les nouvelles pratiques attendues
 - | Le travail doit être décentralisé de telle manière que chaque partie puisse faire son travail qui lui a été assigné
 - | Augmenter les effectifs permettra aux développeurs de dynamiser leur travail
 - | Renforcer le groupe d'assurance qualité
- **Reorganisation du développement**
 - | Mécanismes de mesure, analyse et contrôle de performance
 - | Mettre en place des outils d'intégration continue
 - | Diminuer la rétro action
 - | Augmenter la vitesse
- **Dépasser la concurrence**

Plan d'action

Estimation des incidences financières du plan

Tableau .- Estimation en milliers de dollars

Hypothèses	Bases de prediction
Optimiste	100
Réaliste	200
Pessimiste	300

Plan d'action

Tableau.- Estimation sommaire de coûts et de gains

	Année 1	Année 2	Année 3	Total
Gains escomptés				
Gains directs et indirects	100	100	100	300
Gains non financiers	50	50	50	150
Coûts directs et indirects prévues				
Res. matérielles	-20	-20	-20	-20
Res. humaines	-100	-100	0	-200
Structures	-20	-20	-20	-60
Administration	-50	-50	-50	-150
Pertes de productivité	0	0	0	0
Communications	0	0	0	0
Services externes	0	0	0	0
Autres	0	0	0	0
Total	-40	-40	60	20

Plan d'action

Tableau .- Analyse des coûts et gains hypothétiques

Hypothese	Optimiste	Realiste	Pessimiste
Gains escomptés			
Gains directs et indirects	150	100	50
Gains non financiers	100	50	50
Coûts directs et indirects prevues			
Res. materielles	-20	-20	-20
Res. humaines	0	-100	-100
Structures	-20	-20	-20
Administration	-50	-50	-50
Pertes de productivité	0	0	0
Communications	0	0	0
Services externes	0	0	0
Autres	0	0	0
Total	160	10	-90

Plan d'action

Identification des centres de responsabilité

Se referer a la sequence optimale plus au et au Gantt Chart

Séquence des actions	Échéancier	Objectifs	Acteurs impliqués	Personnes responsables
Voir en haut	Voir Gantt Chart	Voir en haut les moyens	Le groupe concerne	Chef du groupe en question