

## Préalables

Autonomie versus réseau de soutien

Résistance au sein de l'entreprise avec client de longue date (premier)

Ampleur du changement

Formalisation du processus de développement pour le client **Americo**

Pyramide organisationnelle

Au sein de Equisoft, il y a une équipe centrale **Core** qui travaille en concert avec les autres équipes de Equisoft. Ces équipes font le service aux différents clients, l'équipe qui fait le service pour **Americo** prends le même nom.

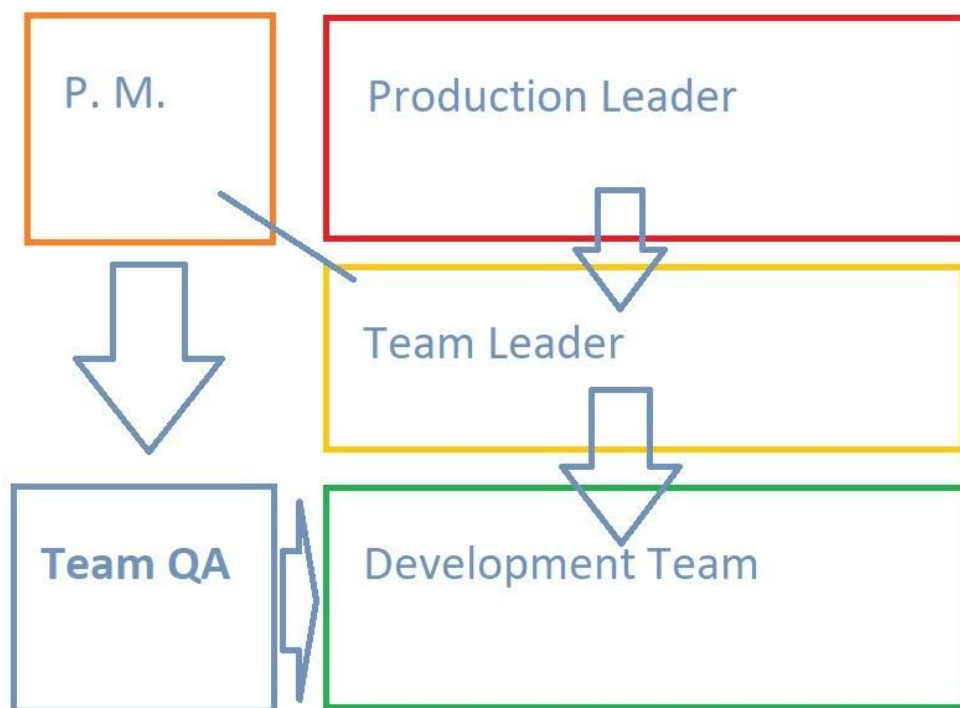


Figure 1.- Structure d'une équipe quelconque qui personnalise le logiciel pour le client

Véhicules structurels

PME qui doit avoir un changement dans la gestion de projet, plus précisément en mode *Agile*

# L'analyse préliminaire

## Identification du changement

Le premier client *Americo* a permis à la compagnie de développer un logiciel de vente d'assurances. Le client a trop d'emprise sur l'équipe qui développe le produit. Les nouvelles fonctionnalités sont intégrées dans le logiciel centrale par l'équipe *Core*. Celle-ci partage le tronc du logiciel avec les autres projets d'assurance.

### Veille commerciale

La compagnie possède peu de pouvoir de négociation. Il y a un manque de ressources pour l'équipe *Americo*. L'équipe est en mode R&D et en mode production par la création de nouvelles fonctionnalités qui vont en production. Il y a un décalage des produits à livrer. Pour attaquer des clients plus gros il faut changer des pratiques.

### Veille technologique

Volonté de migration vers l'infonuagique. En plus de rapatrier les nouvelles fonctionnalités, l'équipe *Core* doit migrer la solution dans *Azure*. Le code de l'équipe *Americo* est dans une vieille version. Il faudra le mettre à jour et le bouger sur *Azure* aussi. Le client *Americo* contrôle tous les environnements de développement et donne pas accès.

### Veille concurrentielle

Besoin de dépasser la concurrence. Il reste à atteindre la flexibilité, de l'agilité, et de la vitesse de développement.

Beaucoup de pression au sein des équipes qui adaptent le produit pour les clients dont *Americo*. Le contrat forfaitaire avec *Americo* ne semble pas être convenable.

## Identification des parties prenantes

Ce projet a besoin de soutien de toute la chaîne au sein de l'entreprise en plus du client. Le client doit comprendre et permettre l'accélération de la mise en production. Le conseil d'administration doit donner un mandat clair pour améliorer le processus. Le gestionnaire de projet doit mieux gérer le client. Le personnel d'assurance de qualité doivent se limiter à faire des tests, abandonner la création de versions et d'être l'extension du gestionnaire de projet. Le chef d'équipe doit protéger les développeurs, conduire l'intégration continue et le déploiement continue. Les développeurs doivent reprendre le contrôle du versionnement et appuyer l'intégration continue et le déploiement continue.

## Matrice d'interet - influence

Mitchel, Agle et Wood 1997

Tableau 1.- Matrice influence / intérêt de Mitchell, Agle et Wood 1997

Numero	Role	Intérêt	Influence
1	E, B	Partie prenante latente	Pouvoir
2	B, D	Partie prenante discrétionnaire	Legitimité
3	G	Partie prenante en demande	Urgence
4	B, A	Partie prenante dominante	P & L
5	C	Partie prenante dangereuse	P & U
6	F	Partie prenante dependante	U & O
7	G	Partie prenante definitive	P & U & L
8	D	Non partie prenante definitive	0

- Registre des parties prenantes

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

- Pertinence

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

## Code R

```
#library
require(stats);
#Add text to the x-axis
xLabel <- "X-axis position";
#Add text to the y-axis
yLabel <- "Y-axis influence";
#Add a title
aTitle <- "A matrix\ninterest-influence";
plot(1:10, 1:10,
     xlim = c(0, 10),
     ylim = c(0, 10),
     main = aTitle, xlab = xLabel, ylab = yLabel,
     type = "n");
abline(v=5, col="blue"); abline(h=5, col="green");
points(1, 7, col = "red", pch = 19);
text(1, 7, "C_ProjectManager", pos=4, cex=0.7);
points(2, 8, col = "red", pch = 19);
text(2, 8, "F_QualityAssurance", pos=4, cex=0.7);
points(1, 2, col = "orange", pch = 19);
text(1, 2, "A_TeamLead", pos=4, cex=0.7);
points(2, 3, col = "orange", pch = 19);
text(2, 3, "D_ProjectManagerBoss", pos=4, cex=0.7);
points(3, 4, col = "orange", pch = 19);
text(3, 4, "E_Management", pos=4, cex=0.7);
points(6, 1, col = "green", pch = 19);
text(6, 1, "B_DevelopmentBoss", pos=4, cex=0.7);
points(8, 8, col = "green", pch = 19);
text(8, 8, "G_Developers", pos=4, cex=0.7);
```

## Graph R

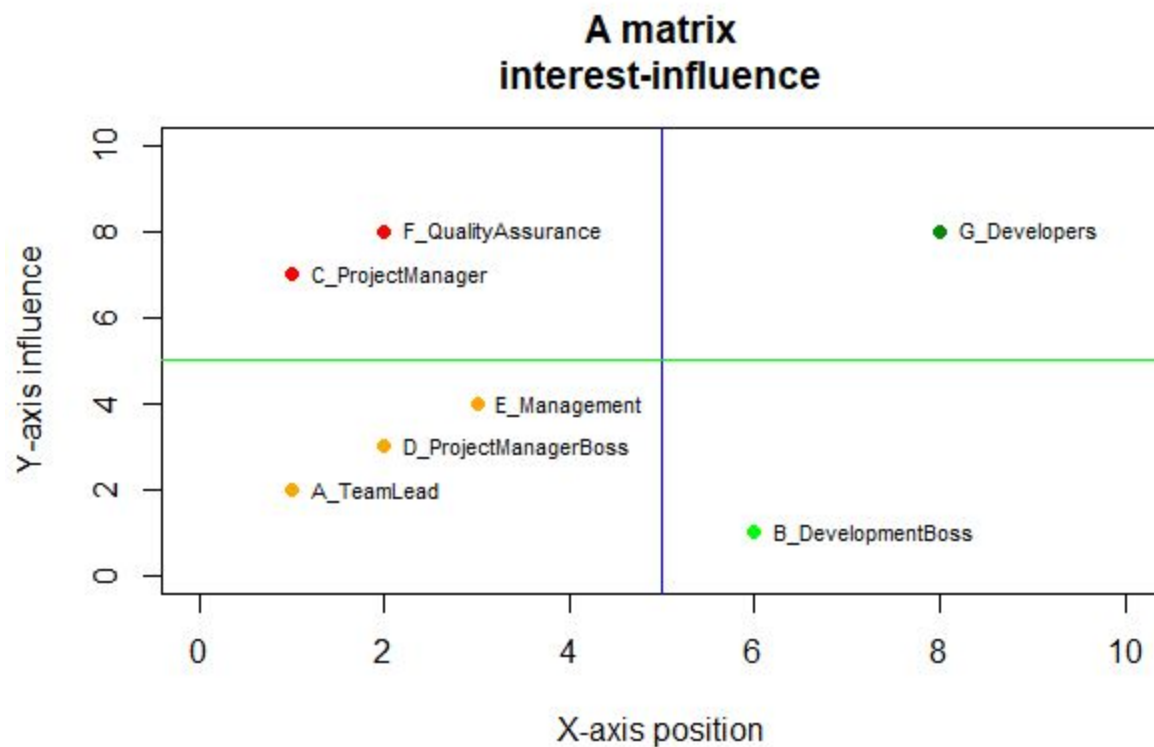


Figure 2.- Matrice intérêt influence

## Acteurs en présence

### Personnes à influencer

Dans notre tableau 1, on voit les 7 types de professionnels à influencer.

### Identifier les leaders d'opinion

Notre leader d'opinion principal sera la chef des développeurs qui relève du vice président des opérations. Elle a le pouvoir et la légitimité pour parler vers le haut de la pyramide, aux vice présidents et à la direction. Au niveau horizontal, elle peut s'adresser au chef des gestionnaires de projets et aux gestionnaires de projets. Vers le bas, elle peut s'adresser aux testeurs, aux chefs d'équipe et aux développeurs.

### Leaders et coalitions

La coalition où se trouve la chef des développeurs, n'est pas dominante. Mais on peut compter sur le soutien explicite hiérarchique. Le VP operations lui donne son support donc il aidera auprès du chef des gestionnaires de projet, donc sur les gestionnaires de projets.

### Masse critique

La masse critique sera atteinte quand le chef d'équipe et l'équipe de développeurs se rallient.

### Soutien des leader d'opinion

Il faut trouver un développeur ressource pour la promotion au sein des développeurs.

### Soutien d'un grand nombre d'individus

Le grand nombre sera atteint quand les développeurs seront convaincus du bien fondée du changement. Selon le tableau 8.4 p 157 nous devons aller plus loin dans la promotion.

## Type d'engagement face au changement

### Engagement affectif

Ce changement est valable	4
Ce changement constitue une bonne stratégie pour cette organisation	4
La direction commet une erreur en introduisant ce changement	3
Les fins auxquels sert ce changement sont importantes	3
Les choses iraient mieux sans ce changement	3
Ce changement n'est pas nécessaire	4
<b>Total</b>	<b>21</b>

### Engagement de continuité

Je n'ai pas de choix que ce changement	1
Je sens une pression pour engager ce changement	2
J'ai trop à perdre en résistant	2
Cela me coûterai trop cher en résistant	1
Trop risqué d'exprimer des objections	1
Résister n'est pas une option viable	2
<b>Total</b>	<b>9</b>

### Engagement normatif

Le sens du devoir m'incite	2
Il serait immoral de m'opposer	1
Je ne me sentirai pas mal de m'opposer	3
Ce serait irresponsable de m'opposer	2
Je me sentirai coupable de m'opposer	1
Aucune obligation à soutenir ce changement	2
<b>Total</b>	<b>11</b>

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. L'intégration sera difficile. La passivité et la soumission sont à l'horizon. Il est nécessaire de rallier plus de supporteurs, il faut être prudent pour éviter l'opposition. Tableau 8.5 p 159

0-14	15-29	30-42	43-57	58-72
Opposition vive	Opposition modérée	Ambivalence	Soutien modéré	Soutien marqué

## 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

### Environnement

#### Micro

La pression du marché a fait que la compagnie doit vendre maintenant sous licence son logiciel de gestion de véhicules et placement assurables. De ce fait, monter le logiciel dans le nuage est devenu la ligne directrice pour 2018. La vente sous licence amène de nouveaux clients. Les concurrents du marché sont devenus nombreux dans ce créneau.

#### Meso

Présence accrue à l'international, filiales au Chili, en Afrique du Sud et aux États-Unis. Manque de main d'œuvre pour la nouvelle demande.

#### Macro

La bonne performance économique avec une croissance qui multiplie les revenus par trois (50 M\$ en 2017), n'est pas canalisée à augmenter le capital humain. La nouvelle stratégie pour 2018 sera l'achat de compagnies pour capturer leur main d'œuvre.

## Analyse

### Conjoncture externe

Le vieillissement de la population cause une forte demande pour des produits d'assurance et pour la gestion de portefeuilles. Beaucoup de nouveaux joueurs. Tableau 3.4 p 43

Indicateurs	Effets de la conjoncture externe
Evolution de la composition de la clientele	3
Evolution de l'opinion de la clientele	3
Disponibilité de la main d'oeuvre	2
Evolution de la concurrence	2
Rapport avec les organisations syndicales	3
Tendance sur le plan d'accès au capital	4
Attitude du gouvernement envers nous	3
Tendances legislatives et reglementaires	3
Attitude des médias et groupes d'action	3
Evolution des courants de pensee	3
Evolution technologique	2
<b>Total</b>	<b>31</b>
<b>Côte de conjoncture externe</b>	<b>Neutre</b>

### Performance

Les cibles de grossir le chiffre d'affaires de deux fois est dépassée de 50% lors des cinq dernières années fiscales. Tableau 3.5 p 44

Indicateurs	Effets de la performance
Résultats obtenus témoignent de la performance	3
Efficience atteinte indique une performance	3
Perception de la clientèle sur l'organisation	3
<b>Total</b>	<b>9</b>
<b>Côte de performance (total / 3)</b>	<b>3</b>



## Capacité de réponse au marché

Soutien de la restructuration du code source, de la restructuration de l'offre logicielle et de la restructuration interne. Tableau 3.6 p 44

Indicateurs	Effets de la capacité de réponse au marché
Mandat / Mission	3
Gamme de produits et services	4
Culture et dynamique interne	2
Expertise de RH	2
Etat des ressources financières	4
Méthodes / procédés de travail	2
Qualite des systemes d'information	3
Architecture organisationnelle	3
Processus internes	2
Technologie	3
Immeubles	4
<b>Total</b>	<b>32</b>
<b>Côte de la capacité de réponse au marché (total / 11)</b>	<b>2.9 ~ 3</b>

## Profile organisationnel

Selon le tableau 3.1 du livre la compagnie se trouve en équilibre. Quand à l'adaptation des exigences de l'environnement, réussite à l'utilisation de bonnes ressources internes mais il y a place à l'amélioration.

En productivité, il y a pression sur l'employé pour vers la norme supérieure. En performance financière, au delà des attentes. En position dans le marché, bon positionnement. En couverture marché, il couvre 20%. En réaction à l'environnement, il y a des ajustements périodiques. En méthodologie de travail et technologie, état adéquat qui dégrade peu à peu. En préoccupations dominantes, le produit prime sur les dynamiques internes. En circulation de l'information, juste suffisante. En relation à l'interne, collaboration sur demande. En résolutions de problèmes, solutions juste correctes avec compromis. En état de la mobilisation, il y a mobilisation des troupes. En attitude face à la gestion, la collaboration est ponctuelle. Il est donc à noter que la tendance est à la vulnérabilité et que la stratégie est de développement.

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

## Stratégie associée au profil organisationnel

La stratégie associée au profil correspondant est de vulnérabilité. La raison est simple, il y a un décalage entre le résultats en chiffres trimestrielles ou annuels versus le quotidien. Une fois analysée l'ambiance de travail, il est facile de déduire la situation immédiate.

Selon le tableau 4.3 p 68, nous avons été en mesure de déceler le profil de vulnérabilité.

Pour le profil, nous avons observé que la performance n'est pas uniforme par la volonté de l'entreprise à serrer la visse. De plus, il y a un début de mécontentement chez certains clients (vont chez le compétiteur) et employés.

Pour la stratégie maîtresse, afin d'optimiser la production, il y a eu de la réaffectation de postes et un suivi par les supérieurs avec encouragements aux employés.

Pour les interventions adaptées, il n'y a pas eu de la consultation des employés concernant les processus, donc il y a eu résistance de la compagnie à revoir les pratiques / procédés. Il y a eu mise en place de révision de coûts, aussi la focalisation sur les éléments fondamentaux.

Concernant les erreurs à éviter, la compagnie ne se concentre pas sur l'aspect client-produit-service (uniquement client). Le quotidien l'emporte sur le plan d'action en devenir. Il n'y a pas de délégation pour mettre en place le plan d'action. La recherche de solutions consensuelle tarde à venir. Il y a une rationalisation d'effectifs. L'atmosphère se dégrade.

## Vulnérabilité

Selon le tableau 4.6 p 89, il serait donc nécessaire de mettre sur place une stratégie d'optimisation, en plus de prendre un style de gestion sous forme de consultation, l'exercice du pouvoir serait donc une autorité souple et une participation ciblée.

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

# Les enjeux aux changements chez l'être humain

L'un des plus grands défis à relever en gestion consiste à amener les gens à penser ou à agir autrement. Tout changement significatif au sein d'une organisation entraîne inévitablement de l'incertitude, de l'instabilité et des perturbations pour les gens qui doivent y faire face (Mohrman et al., 1991).

Par ailleurs, il faut être conscient qu'une des difficultés des membres de l'organisation dans leur démarche face au changement provient parfois de la culture même de l'organisation.

En général, il n'est pas sage pour le gestionnaire d'agir seul dans la préparation et la mise en œuvre d'un changement. En raison de la complexité de la réalité organisationnelle, mais aussi pour mettre à contribution l'intelligence de ses collaborateurs et pour tenir compte de la réalité politique présente dans tous les systèmes organisationnels, il est habituellement préférable que le gestionnaire associé, à des degrés variables, les personnes ou les groupes qui seront affectés par les changements.

Pour cela, quelques phases du changement primordiales sont nécessaires chez l'être humain :

## La phase d'éveil

La phase d'éveil est très importante car elle correspond à la période durant laquelle des promoteurs d'un changement sollicitent les membres de l'organisation pour les inciter à changer. C'est la phase au cours de laquelle on remet en question les façons de faire existantes et où l'on débat de la pertinence d'en adopter de nouvelles. C'est aussi la période où les promoteurs qui souhaitent introduire le changement examinent la possibilité de modifier les pratiques de l'organisation.

Ce stade débute lorsque les individus portent attention à une sollicitation au changement. Il correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions (que ce soit de façon volontaire ou non). Il s'agit d'une période de réflexion où l'on examine les avantages et inconvénients du changement cautionné par les dirigeants en vue de prendre position.

On devrait alors voir apparaître quatre profils types, qui peuvent être disposés le long d'un continuum allant de l'opposition, représentée par manifestations actives de résistance envers le changement. La figure ci – dessous illustre le continuum de ces quatre profils.

### Les participants actifs (les Engagés)

Ces personnes voient les avantages au changement et son introduction les enthousiasme. En plus d'accepter volontiers les inconvénients liés à son implantation. (Par exemple aider un collègue à mieux composer avec la nouvelle réalité qu'impose le changement).

### Les participants réservés (les Ambivalents)

Ces personnes voient des avantages au changement proposé, mais aussi les inconvénients, de sorte qu'elles hésitent à rompre avec le statu quo qui leur apparaît comme un moindre risque. Ces personnes ne feront pas d'obstruction à l'implantation du changement. (Par exemple, elles ne se porteront pas spontanément volontaires pour tester les nouveautés).

### Les opposants réservés (les Opposants)

Pour ces personnes, le changement est vu comme une idée plutôt abstraite, comportant trop d'incertitude ou de pertes pour s'y engager.

### Les opposants actifs (les Indifférents)

Ces personnes font un bilan négatif du changement et se mobilisent pour y faire obstacle. Elles vont se montrer réfractaires, parfois même rebelles (Par exemple en encourageant leurs collègues à faire de l'obstruction)

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

#### La Justification

Quelques conditions	Pas du tout	Peu	Moyennement	Passablement	Beaucoup
1- A votre avis, dans quelle mesure les destinataires auront-ils une bonne compréhension des motifs justifiant le changement proposé?	1	2	3	4	5
2- A votre avis, dans quelle mesure l'organisation a-t-elle fourni aux destinataires les informations suffisantes et nécessaires pour faciliter leur compréhension du changement proposé?	1	2	3	4	5
3- A votre avis, dans quelle mesure les destinataires comprennent-ils la manière dont le changement proposé sera implanté?	1	2	3	4	5

#### L'assentiment

Quelques conditions	Pas du tout	Peu	Moyennement	Passablement	Beaucoup
4- A votre avis, dans quelle mesure l'organisation a-t-elle pris en compte les idées et les opinions des destinataires dans la préparation du changement proposé?	1	2	3	4	5
5- A votre avis, dans quelle mesure l'organisation a-t-elle manifesté de l'intérêt pour les préoccupations et les inquiétudes des destinataires dans la préparation du changement proposé?	1	2	3	4	5
6- D'après ce que vous voyez ou entendez, les destinataires perçoivent-ils que leurs craintes ont été prises en compte par l'organisation?	1	2	3	4	5

## Le Libre Choix

Quelques conditions	Pas du tout	Peu	Moyennement	Passablement	Beaucoup
7- A votre avis, dans quelle mesure les destinataires ont-ils de l'influence sur la manière dont le changement proposé sera implanté?	1	2	3	4	5
8- A votre avis, dans quelle mesure les destinataires ont-ils la possibilité de proposer des idées quant au contenu du changement proposé?	1	2	3	4	5
9- A votre avis, dans quelle mesure les destinataires ont-ils la possibilité de proposer des idées quant à la façon d'implanter le changement proposé?	1	2	3	4	5

**Total : 26 / 45**

Condition propices à une faible réceptivité de part des destinataires	Condition propices à une réceptivité modérée de part des destinataires	Condition propices à une bonne réceptivité de part des destinataires
9 et 15	16 et 30	31 et 45

## La Transition

C'est la période durant laquelle on s'initie au nouveau mode de fonctionnement et on expérimente les nouvelles façons de faire. On se trouve alors en plein mouvance : il faut concrètement abandonner les anciennes habitudes et adopter de nouvelles façons de faire. Bien qu'elle puisse être très stimulante, cette étape est généralement difficile car les anciennes pratiques sont à l'état d'automatisme et peuvent difficilement être abandonnées subitement.

Les êtres humains présentent un fonctionnement foncièrement homéostatique, c'est-à-dire en recherche permanente d'équilibre. L'apparition d'un changement provoque chez l'individu un déséquilibre. Notre organisme possède ce qui pourrait s'apparenter à des capteurs de déséquilibre : ce sont le stress – réponse non spécifique - et les émotions – réponses spécifiques. Donc, face à un changement, l'être humain cherche instinctivement à s'adapter afin de retrouver l'équilibre ébranlé. Dans certaines situations il est relativement aisé de ressentir les émotions ou le stress et d'adapter son comportement au changement vécu.

Par contre, dans d'autres situations au contraire les émotions et/ou le stress ressentis sont insupportables et l'individu va alors résister au changement en mobilisant ce "qu'Anna Freud" a baptisé des mécanismes de défense. La résistance au changement, lorsqu'elle se présente, est donc un processus normal et naturel qu'il y a lieu de comprendre et de gérer.

## La ritualisation

Lorsqu'un un groupe parvient à franchir la période de transition, s'amorce alors la troisième phase, soit celle de la ritualisation. Dans cette phase, les nouvelles pratiques et les nouveaux réflexes deviennent plus naturels et s'harmonisent avec les autres aspects du quotidien.

Tableau .- Les indices permettant de repérer le stade d'un changement dans l'organisation

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

## Les leviers et obstacles

Dans la dynamique de la mise en place d'un changement, il y a deux forces qui sont constamment en réaction. D'un côté on retrouve les forces motrices ou leviers qui bougent dans le sens du changement voulu, de l'autre bord se trouvent les forces

restrictives qui constituent les obstacles qui entravent l'évolution de la situation actuelle vers la direction désirée.

Pour le cas qui nous concerne, les tableaux suivants présentent les principaux leviers et les principales obstacles pour réaliser le changement.

## L'approche de Kurt Lewin

### 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

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

Dans le cas étudié, on remarque plusieurs anomalies dans la gestion du projet. On constate certaine faiblesse dans la structure organisationnelle notamment dans le processus de développement. L'influence du client est trop grande sur l'équipe de développement. Le retard fréquent sur la livraison des produits n'aide pas la compagnie à bâtir une réputation et d'acquérir une certaine notoriété. Une partie du code est développé dans une version désuète doit être mise à jour afin d'être migré vers Azure. La gestion d'accès au code source doit être révisée.

### Description de la situation desirée (Objectif global)

La compagnie veut changer la façon de faire afin de dépasser la concurrence, accélérer la mise en production, mettre en place le processus d'intégration continue, améliorer la gouvernance, renforcer l'équipe d'assurance qualité, augmenter la flexibilité de l'agilité afin d'accroître la vitesse de développement.

Tableau .- Les forces motrices et restrictives qui agissent sur la situation actuelle

FORCES MOTRICES		SITUATION ACTUELLE	FORCES RESTRICTIVES		SITUATION DÉSIRÉE
leviers du changement	Influence (1 à 4)		Influence (1 à 4)	obstacles au changement	
-Processus de développement	4		3	-Pas de flexibilité	
- Modification dans le processus de gestion de projet	4		4	- Retard dans la livraison de projet	
- Gestion du code source	3		3	- Pas d'outils pour tenir du code source	
-Mise à jour du code dans une version plus récente	3		3	-Type de programmation	
-Migration du code ver Azure	3		1	-Technologie non disponible	
-Gestion d'accès au code source	3		4	-Pas d'accès au code source	
-Pouvoir de négociation avec Americo	3		2	-Pas de pouvoir de négociation	
-Changer de pratiques	4		4	-Traditions vieilles (status quo)	

Tableau .- Sommaire des forces sur lesquelles agir et des résultats à atteindre

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



# La prévention des résistances au changement

## Adaptation au changement

Les résistances traduisent une réaction de défense de la part des destinataires par rapport à une initiative de changement survenant dans leur environnement. Ainsi nous ne prétendons pas que la résistance constitue un phénomène persistant chez l'individu.

Il faut comprendre que les résistances au changement n'indiquent pas en soi un dysfonctionnement des destinataires. Elles peuvent aussi indiquer que les mesures prises par les promoteurs du changement n'ont pas réussi à rendre les destinataires réceptifs à son endroit. C'est pourquoi au lieu de chercher ce qui ne fonctionne pas chez le destinataire, on devrait s'efforcer d'adopter les pratiques de gestion qui ne favorisent pas l'apparition de nouvelles résistances agissant ainsi de façon préventive.

## Les facteurs qui influencent l'intégration d'un changement

On présume que si les pratiques de gestion du changement adoptées étaient adéquates, on observerait l'apparition d'un nombre limité de résistances. Dans le cas contraire, elles apparaîtraient, et ce dès les premières discussions sur le changement proposé. Les facteurs présentés dans la figures 7.1 du livre à la page 136 sont souvent les plus déterminants.

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

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

## Quelques exemples traduisant la résistance au changement

- L'équipe est habituée à leurs vieilles façon de faire manuelle et ardue
- La gestionnaire de projet outrepassa le chef d'équipe en allant diriger le travail des testeurs
- La gestionnaire de projet laisse le client changer les livrables à sa guise
- Le chef d'équipe ne peut bien organiser les livrables
- L'équipe ne peut fonctionner en agilité
- Le déploiement dans les différents environnements de production et au plus compliquée

## L'Indice de résistance au changement

Tableau : Indice de résistance au changement

Les énoncés qui suivent réfèrent à des facteurs pouvant influencer l'apparition de résistances au changement.	Totalement d'Accord	Plutôt d'Accord	Plus ou Moins d'Accord	Plutôt en Désaccord	Totalement en Désaccord
1. Les promoteurs du changement font preuve de respect à l'endroit des destinataires et de leurs compétences.	0	1	2	3	4
2. Les moyens utilisés pour promouvoir et introduire le changement (documents, langages, méthodes, etc.) correspondent à ce qui est apprécié dans le milieu.	0	1	2	3	4
3. Le personnel a à sa disposition à peu près tous les outils requis pour mettre en œuvre le changement avec aisance.	0	1	2	3	4
4. Le temps accordé aux destinataires pour intégrer le changement tient compte des autres exigences du travail et de l'envergure du changement.	0	1	2	3	4
5. La crédibilité et la légitimité des personnes chargées d'introduire le changement sont élevées.	0	1	2	3	4
6. Le changement proposé concorde avec la perception des destinataires par rapport aux besoins et aux attentes de la clientèle.	0	1	2	3	4
7. Les valeurs et les croyances sur lesquelles repose le changement projeté sont cohérentes avec celles de la plupart des personnes visées.	0	1	2	3	4
8. Les nouvelles façons de faire n'auront pas d'incidence sur les normes sociales (la culture) en vigueur dans l'organisation.	0	1	2	3	4

9. Les nouvelles façons de faire n'auront d'incidence sur l'équilibre existant entre les sous - groupes ou entre les individus.	0	1	2	3	4
10. Le changement projeté n'aura pas d'incidence sur les intérêts ou les privilèges d'individus ou de groupes influents.	0	1	2	3	4
11. Le changement n'aura pas d'incidence sur le prestige ou le statut de personnes influentes parmi les destinataires.	0	1	2	3	4
12. La plupart des destinataires perçoivent clairement des problèmes importants dans le fonctionnement actuel.	0	1	2	3	4
13. Ce changement apportera aux personnes visées des gains personnels ou collectifs	0	1	2	3	4
14. Les leaders d'opinion aux yeux des destinataires appuient visiblement le changement projeté.	0	1	2	3	4
15. les personnes visées par le changement n'ont pas habitudes, des automatismes bien installés dans le fonctionnement actuel.	0	1	2	3	4
16. Le projet de changement ne comporte pas d'inconnues pour les destinataires; ils savent clairement ce qui les attend.	0	1	2	3	4
17. La plupart des destinataires maîtrisent les compétences ou habiletés requises par le changement.	0	1	2	3	4
18. Le changement n'affectera pas la satisfaction des destinataires dans l'exercice de leur travail.	0	1	2	3	4
19. Les pratiques ou les méthodes que l'on veut modifier n'ont pas été mises en place par les personnes qui vont vivre le changement.	0	1	2	3	4
20. Le mode de fonctionnement découlant du changement s'apparente beaucoup à celui que connaissent actuellement les personnes visées.	0	1	2	3	4
<b>Sous - total</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>1</b>

Total des sous - totaux : **19**

D'ou

Résistance faible	Résistance modérée	Résistance forte	Résistance très forte
0 à 10	11 à 30	31 à 50	51 à 80

## Plan d'action

Tableau .- Liste de plan d'action

Cibles	Objects/ resultats a atteindre	Terme
Processus de developpement	Reduction des loopback	Moyen
Processus de developpement	Dépasser la concurrence	Court
Processus de developpement	Flexibilité de l'agilité	Court
Processus de developpement	Augmentation la vitesse de développement	Court
Pratiques	Le travail doit être décentralisé de telle manière que chaque partie puisse faire son travail qui lui a été assigné convenablement	Long
Pratiques	L'accompagnement et le soutien des gens durant tout le processus	Long
Pratiques	Le chef d'équipe doit être le leader c'est-à-dire le porte parole auprès de la hiérarchie et doit protéger les développeurs	Long
Pratiques	L'implication de tous les acteurs clés	Moyen
Pratiques	Faire une communication ouverte et transparente	Moyen
Pratiques	Les tâches et les attentes doivent etre definies	Moyen
Pratiques	Les performances doivent être mesurées et contrôlées	Moyen
Pratiques	Fournir des moyens suffisants pour qu'ils puissent mettre en place les nouvelles pratiques attendues	Court
Pratiques	Le conseil d'administration doit clarifier le mandat pour faciliter l'amélioration du processus	Court
Gestion de projet	Mettre en place des outils d'intégration continue	Long
Gestion de projet	Augmentation de l'effectif permettra aux développeurs de dynamiser leur travail	Long
Gestion de projet	Definition des processus	Long
Gestion de projet	Mettre en place un système permettant de définir mesurer analyser et contrôler la performance	Long

Gestion de projet	Définition des standards	Moyen
Gestion de projet	Revoir la méthode de gestion de projets	Moyen
Gestion de projet	Revoir la gouvernance et la structure organisationnelle	Moyen
Gestion de projet	Mettre en place un système anti erreur pour non seulement contrôler mais éviter de faire des erreurs	Court
Gestion de projet	Renforcer le groupe d'assurance qualité	Court

## 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

## 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	

## Séquence optimale des actions

Objectifs	Moyens pour la mise en oeuvre du changement
Retour à l'agilité	Incorporer un scrum master
Diminuer la retro action	Améliorer le processus de développement
Augmenter la vitesse	Améliorer le processus de développement
Dépasser la concurrence	Améliorer le processus de développement
Le conseil d'administration doit clarifier le mandat pour faciliter l'amélioration du processus	Mettre en agenda du C.A. de la prochaine réunion
Fournir des moyens suffisants pour qu'ils puissent mettre en place les nouvelles pratiques attendues	Allouer du temps pour réorganiser le processus de développement
Les tâches et les attentes doivent être définies	Formalisation des processus
Les performances doivent être mesurées et contrôlées	Mesurer les progrès
Faire une communication ouverte et transparente	Incorporer un scrum master
L'implication de tous les acteurs clés	Incorporer un scrum master
Le chef d'équipe doit être le leader c'est-à-dire le porte parole auprès de la hiérarchie et doit protéger les développeurs	Formalisation des processus
L'accompagnement et le soutien des gens durant tout le processus	Formalisation des équipes
Le travail doit être décentralisé de telle manière que chaque partie puisse faire son travail qui lui a été assigné convenablement	Formalisation des équipes
Renforcer le groupe d'assurance qualité	Compartimenter les groupes au sein de l'équipe
Mettre en place un système anti erreur pour non seulement contrôler mais éviter de faire des erreurs	Implémenter des étapes de développement
Revoir la gouvernance et la structure organisationnelle	Réorganisation des équipes
Revoir la méthode de gestion de projets	Formalisation des processus
Définition des standards	Formalisation des processus
Mettre en place un système permettant de définir mesurer analyser et contrôler la performance	Mesurer les progrès
Définition des processus	Formalisation des processus
Augmentation de l'effectif permettra aux développeurs de dynamiser leur travail	Revoir les ressources
Mettre en place des outils d'intégration continue	Incorporer l'intégration et le déploiement continu

## Gantt chart

<b>Tp1</b>	84d	01/12/2017	28/03/2018
<b>Mesurables</b>	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	01/12/2017	06/12/2017
Mettre en place un système pour contrôler et éviter les erreurs	7d	01/12/2017	11/12/2017
<b>Agilité</b>	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
<b>Reorganisation du travail</b>	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 l'amélioration du processus	1d	12/01/2018	12/01/2018
<b>Fournir des moyens suffisants pour qu'ils puissent mettre en place les nouvelles pratiques attendues</b>	7d	19/01/2018	29/01/2018
Le travail doit être décentralisé de telle manière que chaque partie puisse faire son travail qui lui a été assigné	5d	19/01/2018	25/01/2018
Augmenter les effectifs permettra aux développeurs de dynamiser leur travail	7d	19/01/2018	29/01/2018
Renforcer le groupe d'assurance qualité	1d	19/01/2018	19/01/2018
<b>Reorganisation du développement</b>	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 retro 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

<b>Tp1</b>	84d	01/12/2017	28/03/2018
<b>Mesurables</b>	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	01/12/2017	06/12/2017
Mettre en place un système pour contrôler et éviter les erreurs	7d	01/12/2017	11/12/2017
<b>Agilité</b>	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
<b>Reorganisation du travail</b>	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 l'amélioration du processus	1d	12/01/2018	12/01/2018
<b>Fournir des moyens suffisants pour qu'ils puissent mettre en place les nouvelles pratiques attendues</b>	7d	19/01/2018	29/01/2018
Le travail doit être décentralisé de telle manière que chaque partie puisse faire son travail qui lui a été assigné	5d	19/01/2018	25/01/2018
Augmenter les effectifs permettra aux développeurs de dynamiser leur travail	7d	19/01/2018	29/01/2018
Renforcer le groupe d'assurance qualité	1d	19/01/2018	19/01/2018
<b>Reorganisation du développement</b>	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 retro 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

Figure .- Gantt chart du projet dans son chemin le plus court

## Estimation des incidences financières du plan

Tableau .- Estimation en milliers de dollars

Hypotheses	Bases de prediction
Optimiste	100
Realiste	200
Pessimiste	300

Tableau.- Estimation sommaire de coûts et de gains

	Année 1	Année 2	Année 3	Total
<b>Gains escomptés</b>				
Gains directs et indirects	100	100	100	300
Gains non financiers	50	50	50	150
<b>Coûts directs et indirects prevues</b>				
Res. materielles	-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
<b>Total</b>	<b>-40</b>	<b>-40</b>	<b>60</b>	<b>20</b>



Tableau .- Analyse des coûts et gains hypothétiques

Hypothese	Optimiste	Realiste	Pessimiste
<b>Gains escomptés</b>			
Gains directs et indirects	150	100	50
Gains non financiers	100	50	50
<b>Coûts directs et indirects prévues</b>			
Res. matérielles	-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
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>10</b>	<b>-90</b>

## Identification des centres de responsabilité

Se référer à la séquence optimale plus au et au Gantt Chart

Sequence des actions	Echéancier	Objectifs	Acteurs impliqués	Personnes responsables
Voir en haut	Voir Gantt Chart	Voir en haut les moyens	Le groupe concerné	Chef du groupe en question

Mécanismes

Coordination

Supervision

Contrôle

Monitoring

Objectifs du changement	Mecanismes de coordination	Mecanismes de supervision	Mecanismes de controle	Mecanismes de monitoring

# Gestion de la transition

## Ceux qui gèrent la période de transition

Idéalement, toutes les parties prenantes devraient apporter leur contribution à la gestion de la transition. Pour la gestion de la transition, les gestionnaires avant tout une participation active afin de démontrer l'importance du changement aux concernés. Ils peuvent jouer des rôles différents mais l'important c'est de mettre la main à la roue.

## Période de transition:

La période de transition peut être reluisante ou déstabilisante selon la manière qu'on gère cette période. En effet, certaine turbulence peut affecter les membres de l'organisation la turbulence est proportionnelle à l'envergure du changement.

## Réaction des membres:

On est unanime à reconnaître que le changement a un impact significatif sur la majorité des membres de l'organisation mais pas pour autant nourrir d'idées pessimistes. On a déjà vu au module 5 le déséquilibre que le changement peut bien provoquer. En définitive, la réaction au déséquilibre varie d'une personne à l'autre.

## Stress

Un nouveau changement peut amener de nouvelles pratiques qui souvent affectent le quotidien des membres. Ces gestes qui ne leur sont pas familiers, agissent en opposition et combattent contre ses automatismes. Ainsi, ils doivent déployer beaucoup d'efforts qui augmentent par la suite le niveau de stress. Malheureusement cela provoque de la fatigue, de l'absentéisme et même des départs volontaires.

## Confusion

Pour arriver au résultat voulu, il se pourrait que la mise en pratique du changement amène des modifications aux processus ou de nouvelles façons de faire les choses. Les membres de l'organisation sont tombés dans un état de confusion inhabituel. Le fait de se sentir confortable à l'ancienne pratique, ils risquent de rejeter de revers de la main tout apprentissage afin d'appréhender le changement. Dans cette situation, les employés ont souvent tendance à conclure précocement que le changement n'est pas efficace. Enfin ils veulent retourner à l'ancienne pratique au lieu de mettre des efforts pour s'adapter au changement.

## Incompétence

Quand l'adaptation devient difficile, on peut constater une baisse de production chez les employés. L'expérience devient de plus en plus désagréable et le sentiment d'incompétence s'installe du coup, ils commencent à mettre tout sur le nouveau changement.

## Difficultés

Dans la mise en place d'un changement, rien n'est statique c'est pourquoi qu'on parle souvent de la **dynamique du changement**. De ce fait, tout au long de la mise en œuvre, des nouveautés peuvent être introduites car il y a toujours de la place à l'amélioration continue. En effet on ne pas tout prévoir, on applique assez souvent des correctifs dans le but d'harmoniser les nouvelles façon de faire.

## Réaction de l'entourage

La mise en place du changement qui influence le contenu des services, des produits ou des procédés peuvent avoir des incidences sur certains clients et des fournisseurs. Par exemple un changement d'interface dans la gestion de passage sur le pont A-25, amène un certain retard dans le traitement des dossiers affectent directement les clients. Toutes ces situations de mécontentement augmentent la pression de l'entreprise.

## Gestion de la transition

Tableau 11.2 La grille d'analyse de l'approche de gestion de la transition

Encerclez le chiffre correspondant à votre situation pour chacun des énoncés ci-dessous	FORT EME NT				
Le gestionnaire s'implique activement durant la période d'implantation	0	1	2	3	4
Il sollicite les réactions des collaborateurs quant à l'impact du changement sur eux.	0	1	2	3	4
Il s'informe des réactions des clients-partenaires-pairs quant à l'indice du changement sur eux.	0	1	2	3	4
Il évalue périodiquement la progression de la mise en oeuvre.	0	1	2	3	4
Il informe régulièrement les collaborateurs,les clients,les pairs et les partenaires de l'évolution de la mise en oeuvre.	0	1	2	3	4

Il est ouvert aux commentaires et s'efforce d'y donner suite pour faciliter l'introduction du changement	0	1	2	3	4
Il s'efforce de corriger des problèmes au fur et à mesure qu'il en prend connaissance.	0	1	2	3	4
Il permet aux personnes affectées par le changement de s'impliquer activement dans sa mise en oeuvre.	0	1	2	3	4
Il rappelle régulièrement les objectifs poursuivis par ce changement.	0	1	2	3	4
Il assure une présence régulière auprès du personnel concerné	0	1	2	3	4
Il encourage le personnel régulièrement durant la période de transition	0	1	2	3	4
Il se montre compréhensif à l'endroit des difficultés éprouvées par certains.	0	1	2	3	4
Il se montre tolérant lors d'erreurs commises involontairement.	0	1	2	3	4
Il souligne les succès au personnel	0	1	2	3	4
Il exprime clairement ses attentes au personnel.	0	1	2	3	4
Il répond clairement aux questions concernant le changement.	0	1	2	3	4
Il revoit l'organisation du travail dans l'unité pour tenir compte de la transition	0	1	2	3	4
Il clarifie le rôle de chacun relativement au changement.	0	1	2	3	4
Il exprime clairement son opinion quant aux forces et aux faiblesses du changement en voie d'implantation.	0	1	2	3	4
Il fournit les moyens adéquats et suffisants pour faciliter la transition	0	1	2	3	4

## Mécanismes de gestion de la transition

Pendant la transition, plusieurs mécanismes de gestion peuvent être mis en place

Par la direction:

- a) Un comité de suivi
- b) Bilan provisoire
- c) Moyen de communication et d'information
- d) Des rencontres éclairées
- e) Séances de résolution de problèmes
- f) Des activités de soutien
- g) Supervision individuelle
- h) Délégation de tâches
- i) Des outils de collecte d'information

## Réactions types

D'après (Probst et Raisch, 2004), dans le cas d'un grand changement, l'organisation peut se dégrader si on ne maîtrise pas le changement.

## Appropriation du changement

Aucun changement peut survivre si les principales personnes concernées ne l'approprient.

## Gestion de plusieurs changements

Les compagnies font face aux multiples changements, publiques ou privées doivent s'orienter pour rester compétitif. De ce fait, l'organisation en général doit prendre souvent de nouvelle direction. Malgré que les changements sont nombreux il faut pas ignorer les turbulences qui les accompagnent.

## Le monitoring d'un changement

Lors de la mise en œuvre d'un changement, il est important pour le gestionnaire de s'appuyer sur les informations de qualité afin de pouvoir ajuster son approche de gestion. Il est donc à son avantage d'effectuer un bon travail de monitoring du changement.

Le monitoring du changement consiste à surveiller attentivement les phénomènes qui se produisent durant la période de transition.

Le monitoring du changement présente des indicateurs permettant d'effectuer le monitoring d'une situation particulière et suggère des approches à privilégier selon les circonstances. Le monitoring peut être fait de façon informelle mais il peut aussi être fait de façon méthodique, fournissant alors une lecture de la réalité plus juste et plus fiable.

## Réaction d'une organisation à l'endroit d'un changement en cours

Une organisation réagit sur quatre plans lors d'une période de transition, à savoir les plans cognitif, fonctionnel, psychosomatique et idéologique.

**Sur le plan cognitif** : concerne la compréhension que les gens se font de l'intention du changement. Ce type inclut également la capacité des personnes à maîtriser les nouvelles compétences attendues.

**Sur le plan fonctionnel** : il est lié à la perception que les gens ont de l'efficacité du changement en cours, tant sur le plan personnel que sur le plan organisationnel.

**Sur le plan psychologique** : il couvre les réactions des personnes à l'endroit de l'expérience de changement et traite donc essentiellement des processus d'adaptation (niveau de stress ressenti, état de santé, sentiment de sécurité etc.).

**Sur le plan idéologique** : il réfère à l'appréciation que les individus ont du changement en cours d'implantation par rapport à leur idéologie ou à leurs valeurs. On se trouve ici dans l'univers des croyances et des valeurs individuelles et collectives.

## Configurations organisationnelles du changement et approches de gestion.

### Configuration de L'engagement marqué

Approche optimale	Actions de gestion	A éviter !
Gestion du développement (dominance du leadership)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Canaliser les énergies vers les objectifs poursuivis.</li><li>- Coordonner les efforts pour éviter l'éparpillement et les tensions.</li><li>- Limiter le nombre de chantier en cours</li><li>- Prévenir la fatigue et l'essoufflement</li><li>- Prévenir les attitudes doctrinales</li><li>- S'assurer que les opposants sont respectés</li><li>- Faire des évaluations de l'impact et diffuser les résultats</li><li>- Réagir vite aux problèmes pour éviter les déceptions</li></ul>	Introduire les contraintes qui pourraient contrarier les efforts des individus et nuire ainsi à la progression du changement.

### Configuration de L'engagement limite

Approche optimale	Actions de gestion	A éviter !
Résolution de problèmes (dominance du leadership avec un peu d'autorité)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mettre à contribution principalement les supporteurs du changement.</li><li>- Travailler sur les aspects pouvant leur faciliter la tâche.</li><li>- Faire en sorte de démontrer l'efficacité du changement</li><li>- Être vigilant pour détecter les lacunes ou les irritants, et les corriger rapidement avec le concours des intéressés.</li><li>- Encourager les gens et souligner régulièrement leur contribution et leurs réalisations.</li><li>- Ne pas marginaliser les opposants, sans pour autant leur accorder une attention démesurée.</li><li>- Convenir avec eux de certains ajustements pouvant rendre le changement moins irritant pour eux.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tenir les choses pour acquises parce que l'on dispose d'une masse critique favorable au changement.</li><li>- Miser seulement sur la volonté des gens de prendre en main la réussite du changement.</li><li>- Consacrer trop d'énergie aux opposants, sans pour autant marginaliser.</li></ul>



## Configuration de polarisation

Approche optimale	Actions de gestion	A éviter !
Petits pas, petit succès (faire appel à son autorité, sans autant renoncer au leadership ; agir avec une certaine discrétion)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adopter une approche discrète, lente, mais constante.</li> <li>- Déterminer de petites cibles de changement, sur lesquelles ont fait travailler des personnes volontaires ou peu réfractaires.</li> <li>- Leur donner du soutien et leur faciliter la tâche.</li> <li>- Publier les résultats positifs.</li> <li>- Solliciter des idées ou des projets, et appuyer ceux en lançant.</li> <li>- Faire usage de son leadership pour appuyer, encourager, orienter les gens qui prennent des initiatives.</li> <li>- Ne pas s'attendre à des résultats concluants à court terme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposer aux gens des projets de grandes envergures.</li> <li>- Entraîner les gens dans les débats en profondeur susceptibles d'accroître les tensions.</li> <li>- Donner aux projets beaucoup de visibilité.</li> </ul>

## Configuration de l'ambivalence

Approches optimales	Actions de gestion	A éviter !
Petits pas, petit succès (favoriser le leadership avec un peu d'autorité et beaucoup de visibilité)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chercher à accroître le nombre de supporteurs en les rassurant, en leur facilitant la tâche et en faisant la démonstration de l'efficacité du changement.</li> <li>- Miser sur de petit succès pour accroître la crédibilité du projet.</li> <li>- Éviter les débats abstraits, de même que les projets trop ambitieux.</li> <li>- Favoriser la cadence modérée, mais constante.</li> <li>- Définir les petites cibles sur lesquels ont fait travailler des personnes volontaires ou plus audacieuses.</li> <li>- Encourager la prise d'initiative et soutenir ceux qui le font</li> <li>- Leur donner un bon soutien et leur faciliter la tâche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Commettre des erreurs qui pourraient repousser le grand nombre de ambivalents.</li> <li>- Négliger les opposants, mais aussi d'en faire le centre d'attraction.</li> <li>- Entretenir des ambiguïtés liées au contenu du changement, car celles-ci ajouteraient un climat général déjà incertain.</li> </ul>

## Configuration de l'opposition Limitée

Approches optimales	Actions de gestion	A éviter !
Imposition (le changement est imposé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévoir les mécanismes de surveillance pour s'assurer que les gens se conforment aux attentes.</li> <li>- Mettre de la pression et la maintenir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aller de l'avant sans disposer d'un appui clair de ses supérieurs hiérarchiques.</li> <li>- Laisser les gens livrés.</li> </ul>

Approche par étapes (on renonce à court terme à un changement d'envergure et on accepte de procéder par étapes avec des compromis)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Découper le changement en cibles de petite envergure.</li> <li>- Choisir quelques cibles importantes, à potentiel de succès.</li> <li>- Concentrer les énergies sur ces cibles.</li> <li>- Échanger avec les opposants pour tenter de concilier les points de vue.</li> <li>- S'appuyer sur son autorité, mais garder la parole ouverte au compromis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Passer outre les opposants, sous peine de s'exposer à un affrontement.</li> <li>- Encourager les quelques supporters à se placer à l'avant scène pour convaincre les opposants</li> </ul>
--	---	--

## Configuration de l'opposition Marquée

Approche optimale	Actions de gestion	A éviter !
Imposition (le changement est imposé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévoir des mécanismes de surveillance pour s'assurer que les gens se conforment aux attentes.</li> <li>- Mettre de la pression et la maintenir.</li> <li>- Se montrer affirmatif.</li> <li>- Fournir une aide suffisante et efficace aux destinataires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aller de l'avant sans disposer des conditions de base minimales pour recourir à l'imposition.</li> <li>- Les approches « naïves » ou l'on fait semblant de ne pas percevoir les réactions d'opposition.</li> </ul>
Retrait stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en veilleuse le projet de changement.</li> <li>- Travailler à rendre l'organisation réceptive au changement.</li> <li>- Agir sur les facteurs empêchant l'organisation d'être réceptive.</li> <li>- Envisager les choses à long terme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire semblant que ça ne vous dérange pas, ce qui laisse croire aux opposants que le changement n'était pas si nécessaire.</li> </ul>

## Configuration de l'Indifférence

Approche optimale	Actions de gestion	A éviter !
Retrait stratégique et petits pas, petit succès.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en veille le projet de changement.</li> <li>- Travailler à rendre l'organisation réceptive au changement.</li> <li>- Mettre en pratique l'approche des petits pas, petits succès.</li> <li>- Faire vivre des expériences de succès.</li> <li>- Rétablir la confiance dans l'organisation.</li> <li>- Ultérieurement, relancer l'intention de changement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se lancer dans une vaste opération de changement</li> <li>- les tactiques de harcèlement qui rendent habituellement les gens plus défensifs.</li> </ul>

## La détermination de la configuration d'une Organisation

Questionnaire permettant de déterminer la configuration organisationnelle en cours de changement	Fortement en désaccord	Plutôt en désaccord	Plus ou moins d'accord	Plutôt d'accord	Fortement d'accord
1- Les objectifs poursuivis par le nouveau mode de fonctionnement sont clairs aux yeux des destinataires.	0	1	2	3	4
2- Le rôle attendu de chacun dans le nouveau mode de fonctionnement est clair aux yeux des destinataires.	0	1	2	3	4
3- L'organisation du travail dans le nouveau mode de fonctionnement est claire aux yeux des destinataires.	0	1	2	3	4
Sous - total sur le plan cognitif					10
4- A ce stade de la démarche d'implantation, les destinataires trouvent que le nouveau mode de fonctionnement est efficace.	0	1	2	3	4
5- A ce stade de la démarche d'implantation, les destinataires maîtrisent les nouvelles pratiques requises par le changement.	0	1	2	3	4
6- A ce stade de la démarche d'implantation, les destinataires perçoivent le nouveau mode de fonctionnement comme étant adapté aux exigences du service.	0	1	2	3	4
Sous - total sur le plan fonctionnel					9
7- Ces jours-ci, les destinataires s'accommodent bien des exigences du nouveau mode fonctionnement.	0	1	2	3	4
8- Ces jours-ci, les destinataires semblent à l'aise par rapport au nouveau mode de fonctionnement.	0	1	2	3	4
9- Ces jours-ci, les destinataires du changement semblent plutôt en bonne forme.	0	1	2	3	4
Sous - total sur le plan psychosomatique					11
10- Le personnel concerné s'implique bien sur la mise en œuvre du nouveau mode de fonctionnement.	0	1	2	3	4
11- Les destinataires adhèrent aux objectifs du nouveau mode de fonctionnement.	0	1	2	3	4
12- Le personnel concerné se montre disposé à poursuivre l'effort de mise en œuvre du nouveau mode de fonctionnement.	0	1	2	3	4
Sous - total sur le plan idéologique					12
GRAND TOTAL					44

Conclusion : Il s'agit ici d'une **configuration d'engagement marqué**