Examen final

## Instructions

Avant de débuter, assurez-vous d’identifier votre document réponse en inscrivant en entête votre nom, votre numéro d’étudiant et ainsi que la date du jour (6 décembre 2017). Votre document réponse doit être sauvegardé dans un seul fichier au format Word et intitulé **INF786-A2017-NomPrenom-Final.doc** (p.ex. **INF786-A2017-TremblayJean-Final.doc**).

Votre document réponse doit être déposé sur Moodle dans la section « Examen final » au plus tard le 6 décembre 2017 à **21:25**. Une copie de votre document réponse devra aussi être expédiée à [pierre-martin.tardif@usherbrooke.ca](mailto:pierre-martin.tardif@usherbrooke.ca) au plus tard à **21:25** le 6 décembre 2017.

Si vous éprouvez des difficultés de transmission, avisez au 438-496-8602 et laissez un numéro de rappel si la boîte vocale répond. Aucun retard dans la remise du cas ne sera toléré et entraînera automatiquement la note de zéro (0). Le cas étudié s’intitule « Un changement technologique aux centres hospitaliers de Lasalle et de Verdun : La mise en œuvre (B)».

## Question 1 (10 points)

« En raison d’une expérience solide, autant au sein de l’établissement Lasalle que dans la gestion de projet, le directeur adjoint à la direction des finances apparaît comme le candidat idéal pour la conduite de ce projet. En fait, celui-ci œuvre depuis 15 ans auprès du centre hospitalier Lasalle, et ce, dans divers services à la direction des finances. Il est un choix crédible aux yeux des employés et des chefs de services. De plus, il partage une grande complicité avec son patron, le directeur des finances. »

(Extrait du cas, p. 2)

Expliquez quels styles de leadership le chef de projet (directeur adjoint) pourra exercer dans la gestion de changement. De plus, expliquez les forces et les faiblesses de chacun de ces styles. À la lumière de votre analyse, était-ce un bon choix ? (en moins de 2 pages)

Par son ancienneté, son expérience et sa petite distance avec le pouvoir, on déduit qu’il possède assez d’autorité et légitimité dans son poste. On postule qu’il est fort probable que son poste soit lié a sa compétence et non à la politique. De ce fait il doit avoir un certain leadership qui lui permet de naviguer dans l’organisation. Si le gestionnaire a la carte blanche, et s’il est bon matelot, il doit certainement savoir comment garder un bon niveau de bilan de pouvoir pour mobiliser les gens autour d’un projet.

Tableau 9.1.- 3 + 3 + 2 + 2 + 3 + 4 = 17 / 6 = 2.833 ~ 3

Tableau 9.2.- 2 + 3 + 2 +3 +4 = 14 / 5 = 2.8 ~ 3 donc bilan de pouvoir de 6 / 8. Sans pression externe, il peut prendre une convergence idéologique de plus ou moins convergente.

Il ne peut pas déléguer car le pouvoir est loin en haut de la pyramide.

Il ne peut pas faire des suggestions par le manque de personnel et de temps.

Il ne peut pas négocier par contraintes de temps.

Il ne peut pas consulter car c’est un nouveau système et que les gens ne connaissent pas la technologie.

Il est mieux de mettre de la pression claire et précise aux bons moments, aux bonnes personnes et aux bons endroits.

Il ne peut pas imposer car les canaux de communication sont faibles et il faut être proche des subalternes.

De plus il ne subit pas de pression externe sauf celle du directeur de finances avec qui il a une bonne entente.

Si bien son type décisionnel est la pression, il doit aller doucement (consultatif) dans les services a risque et peut être impositif avec les services qui vont bien et qui sont habitues avec la technologie ou la grosse contrainte est de change l’outil de travail voir comptes clients.

Peu importe son style, le rythme ne change pas, le temps est court, le budget est petit, la communication est faible donc le rythme doit être par étapes, si les étapes sont pas atteintes, il faudra accélérer la cadence.

## Question 2 (10 points)

« CGI suggère fortement que chacun des analystes fonctionnels fournis par la firme soit jumelé à deux ou trois utilisateurs experts. Dans les faits, les ressources limitées des deux hôpitaux, autant humaines que financières, ne permettent que de libérer un utilisateur expert par analyste, soit six personnes, ce qui n’est pas sans conséquence sur le rythme d’avancement du projet. De plus, les utilisateurs doivent assurer une partie de leurs tâches habituelles pendant la durée du projet. Ils ne travaillent donc pas à temps plein sur ce projet. Par ailleurs, les utilisateurs experts se montrent très motivés et n’hésitent pas à y investir temps et efforts. Un incitatif financier (15 % du salaire annuel) leur est versé afin de tenter de compenser pour les efforts supplémentaires qu’ils sont appelés à déployer. »

(Extrait du cas, p. 3)

Nous savons qu’il est important d’impliquer les utilisateurs finaux pour faciliter la gestion du changement. Critiquez l’approche d’implication utilisée ici, en expliquant ses forces, faiblesses et contraintes. Que feriez-vous de mieux ? (en moins de 2 pages)

En partant l’article mentionne le manque de communication et de disponibilités des employés. Ayant peu d’employés libres, le logiciel sera déconnecté de la réalité. CGI place son monde pour le revenu et non pour les vraies raisons. Au lieu de prendre des experts utilisateurs, ils peuvent prendre des personnes qui analysent et / ou accompagnent l’utilisateur dans leur taches normales. Comprendre leur quotidien. Plutôt dans une approche ergonomique / utilisabilité / expérience utilisateur que dans une approche de soutien à l’analyste fonctionnelle dans ses spécifications. Vraiment une approche étude du travail et taches de l’employé qu’une simple collecte de données.

Il ne faut pas perdre de vue que dans une matrice d’intérêt- influence, il y a des résistants. Souvent, ceux qui sont confrontés à une nouvelle technologie ou ceux qui en ont une et ne voient pas la nécessite d’en remplacer pour une autre. La nature du pouvoir et de la légitimité du pouvoir font en sorte que les autres cas interviendraient moins car ils sont loin du pouvoir.

Il est faux de penser que 3 employés seront à l’entière disposition des analystes de CGI pour juste remplir des spécifications. Les experts de CGI doivent démontrer leur expertise en SAP et en attention au client. De la même façon qu’on fait un analyse pour créer un nouveau portail web a la manière UI/ UX, on procède a une analyse mais en mode accompagnement du petit nombre restreint d’employés.

Les étapes sont, identifier la situation actuelles, recueillir les données sur les taches (actuelles et futures), définir les paramètres à atteindre avec le nouveau système, créer des scenario d’utilisation en observant l’employé à la tâche, validation avec l’employés et avec les supérieurs hiérarchiques.

## Question 3 (10 points)

« Certains employés, notamment aux approvisionnements, reconnaissent les lacunes du système actuel. D’autres, tels ceux de la comptabilité, qui se disent assez bien servis par le système actuel, demeurent toutefois perplexes face à ce changement. Le scepticisme des gens s'explique entre autres par les histoires qui circulent concernant l’échec lors d’implantation de tels systèmes dans d’autres organisations, de même que par la crainte de perdre leur emploi ou de changer de rôles et de responsabilités. Certains reconnaissent leur faible niveau de compétence informatique et s’en inquiètent. De fait, au moment de l’annonce de ce projet, certains n’ont jamais travaillé dans un environnement de type Windows ou encore manipulé une souris. Ils craignent donc d’éprouver des difficultés à s’adapter à ce nouveau système intégré de gestion. »

(Extrait du cas, p. 4)

Décrivez la phase de préoccupation qui représente la situation actuelle. Que pouvez-vous faire pour contrer la résistance au changement ? Que se passera-t-il si ces employés ne sentent pas l’urgence de s’adapter ? (en moins de 2 pages)

Au départ il faut agir sur la personne comme coach, sur le groupe comme gestionnaire et sur l’organisation comme entité. Il faut faire un suivi de près individuel par la courte durée.

Rassurer individuellement les personnes sur le nouveau logiciel avec des cours de base, et en rassurant par rapport aux histoires sans fondement Calmer les préoccupations non fondées. Rassurer sur l’impact (rôle, responsabilité, statut, pouvoir) que le logiciel va avoir sur la personne après recevoir une formation payée.

Rassurer le groupe selon la légitimité, capacité et engagement. Être plus consultatifs en groupe pour brasser des idées. Aussi détailler / transparence sur la mise en œuvre et sur le processus. Chaque groupe trouvera un compromis pour auto réguler le changement participatif et conciliant. Le groupe sera conducteur actif de l’adaptation.

Rassurer les groupes au sein de l’organisation. Que ce soit par transfert de connaissance/ expertise, le groupe soit porteur collaboration et coopération envers autres groupes. Ainsi ils viendront a trouver leur propres standard et mesurer leur avance, peut être même améliorer leur pratique et innover dans leur utilisation du logiciel ou de leur pratiques de travail.

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.

### 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 ou l’on débat de la pertinence d’en adopter de nouvelles. C’est aussi la période ou les promoteurs qui souhaite introduire le changement examinent la possibilité de modifier les pratiques de l’organisation. 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.

#### Les participants actifs (les Engagés)

Ces personnes voient les avantagent 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 : 5

L’assentiment : 12

Le Libre Choix : 7

Total : 26 réceptivités modérées

Il s’agit d’une situation précaire en partant.