



جامعة تونس الافتراضية
Université Virtuelle de Tunis

Mastère professionnel en Optimisation et Modernisation des Entreprises MOME

Présenté par
Mohamed Lotfi SASSI

Pour l'obtention du
Diplôme de Mastère Professionnel

**Gestion du Changement pour Introduire une Gestion des
Projets Agile chez TraceNOVA**

Réalisé à
Trace NOVA

Soutenu le 3/10/2015

Devant le Jury :

Président	: M ^{me}	Hanen IDOUDI
Rapporteur	: M	Anis JABLOUN
Encadreur UVT	: M	Hafedh Al YAHMADI

Année Universitaire : 2014/2015

Remerciements

Avant de présenter le contenu de ce rapport, je tiens à remercier, comme il se doit, certaines personnes qui ont fortement collaboré pour l'aboutissement de ce travail, par leur présence et soutien.

Tous mes sincères remerciements à Monsieur **Hafedh Al YAHMADI** qui m'a encadré au cours de ce travail et qui a su me diriger vers la bonne voie, avec patience, dextérité et professionnalisme. Je le remercie pour l'incalculable aide qu'il m'a généreusement prodigué et pour la pleine confiance qu'il m'a accordé.

Je remercie également les enseignants de l'Université Virtuelle de Tunis pour la formation que nous avons reçue.

J'adresse aussi mes remerciements à toute personne qui m'a aidé et qui a contribué de près ou de loin à la réalisation et la vérification de ce rapport de stage.

Finalement, je tiens à remercier les membres de Jury pour avoir accepté d'évaluer mon travail.

Résumé

Ce travail est effectué pour l'obtention d'un diplôme de Mastère professionnel en Optimisation et Modernisation des Entreprises. Il a pour objectif la réussite de gestion du changement pour introduire une gestion des projets agile chez TraceNOVA SARL dont le secteur d'activité est le développement informatique.

La gestion de projets AGILE est une approche innovante de gestion de projets, qui aide les professionnels à travailler efficacement ensemble afin d'atteindre les objectifs. Ce nouveau guide procure l'habileté de livrer des projets Agile dans les entreprises qui requièrent des standards, de la rigueur et de la visibilité de leur gestion de projets tout en permettant un rythme rapide, une gestion des changements efficace et une plus grande autonomie.

Mots clés : Leadership, Agile, Conduite de changement, itération, prototypage

Abstract

This work is made with the aim of obtaining a degree of professional master in optimization and modernization. Its main objective is a change management for introducing agile project management for TRACENOVA SARL Company, which is specialized in IT Development.

AGILE Project Management is an innovative approach for project management, which helps professionals to work effectively together to achieve goals. This new guide provides the ability to deliver Agile projects in companies requiring standards, rigor and visibility of their project management while allowing a rapid rate, effective management of change and greater autonomy.

Key words: Leadership, Agile, change management, iteration, prototyping

ملخص

تم إنجاز هذا العمل بهدف الحصول على درجة الماجستير المهنية في الاستغلال الأمثل لإمكانيات وتحديث المؤسسات. الغاية الرئيسية هي إدارة التغيير لإدخال إدارة المشاريع بتقنية *AGILE* لشركة SARL TRACENOVA، وهي شركة متخصصة في تطوير تكنولوجيا المعلومات.

تقنية *AGILE* لإدارة المشاريع هي نهج مبتكر لإدارة المشروع، يساعد مطوري تكنولوجيا المعلومات للعمل معا بشكل فعال لتحقيق الأهداف. يقدم هذا الدليل الجديد القدرة على تنفيذ المشاريع في الشركات التي تتطلب السرعة و الدقة في الإنجاز.

الكلمات الرئيسية: القيادة، *AGILE* ، إدارة التغيير، التكرار، والنماذج

Table de Matières

Introduction générale	1
Chapitre 1 : Cadre Générale du projet	3
1.1 Introduction	4
1.2 Présentation de TraceNOVA	4
1.2.1 Fondation.....	4
1.2.2 Stratégie.....	4
1.2.3 Organigramme de l'entreprise	4
1.2.4 Références	5
1.3 Processus de gestion de projet	6
1.4 Gestion de projet agile	6
1.4.1 La méthode <i>Agile</i>	6
1.4.2 Principes de développement <i>Agile</i>	7
1.4.3 Gestion de projets de PMI.....	8
1.4.4 Gestion de projets agile selon PMI.....	9
1.4.5 La méthode prince2.....	10
1.5 Conclusion	11
Chapitre 2 : Problématique et objectifs du projet	12
2.1 Introduction	13
2.2 Motifs de choix de la gestion de projet agile	13
2.3 Problématique	14
2.4 Objectifs du projet	15
2.5 Conclusion	15
Chapitre 3 : Concepts et écoles du changement	16
3.1 Introduction	17
3.2 Concept de la gestion de changement	17
3.3 Types de changement	20
3.3.1 Changement de développement	20
3.3.2 Changement de transition	21
3.3.3 Le changement de transformation.....	21
3.4 Concept de la conduite des processus de changement	23
3.5 Objectifs de la conduite de changement	25
3.6 Etude des écoles de changement dans l'industrie TIC	26
3.6.1 <i>Cas IBM</i>	26
3.6.2 <i>BELL ATLANTIC</i>	27
3.6.3 <i>Samsung</i>	28
3.6.4 <i>General Motors (GM)</i>	30
3.6.5 Comparaison des écoles de changements.....	31
3.7 Conclusion	31
Chapitre 4 : Etude des modèles de changement	32
4.1 Introduction	33
4.2 Les concepts théoriques pour une adoption d'un model de changement	33
4.2.1 Modèle de Lewin.....	33
4.2.2 Modèle de Rondeau.....	35

4.2.3	Modèle d'Alter	35
4.2.4	Modèle de Argyris.....	35
4.2.5	Modèle de Kotter.....	36
4.2.6	Etude comparative.....	38
4.3	Les qualités d'un leadership dans la gestion du changement	39
4.3.1	Communication	39
4.3.2	Persuasion	40
4.3.3	Confiance	40
4.4	La résistance au changement.....	40
4.4.1	Définition	40
4.4.2	Les formes de résistance au changement.....	41
4.4.3	Stades psychologiques face au changement	41
4.4.4	Causes de résistance au changement	42
4.4.5	Les conséquences de la résistance.....	43
4.4.6	Surmonter la résistance au changement	43
4.5	Conclusion	44
Chapitre 5	: Etudes Stratégiques	45
5.1	Introduction	46
5.2	Stratégie du département IT de l'entreprise	46
5.2.1	<i>Définition</i>	46
5.2.2	Objectifs Stratégiques.....	46
5.3	Définition de la stratégie de changement	48
5.3.1	Ecouter et être disponible	49
5.3.2	Appliquer les règles de communication	49
5.3.3	Montrer la simplicité et l'humilité	49
5.3.4	Reconnaître la qualité du travail	49
5.3.5	Développer un esprit d'équipe	49
5.3.6	Savoir responsabiliser.....	49
5.4	Conclusion	50
Chapitre 6	: Conduite du changement	51
6.1	Introduction	52
6.2	Choix de modèle de changement	52
6.3	Les nouveau outils introduits	52
6.3.1	Git	52
6.3.2	JIRA	52
6.4	Déroulement du changement.....	52
6.5	Application du modèle changement 8-Step de Kotter	53
6.5.1	Créer un sentiment d'urgence :	53
6.5.2	Former une coalition puissante	54
6.5.3	Etablissement de la vision et de la stratégie	54
6.5.4	Communiquer la vision et la stratégie	55
6.5.5	Encourager la prise de décision autonome	56
6.5.6	Générer des succès à court terme	56
6.5.7	Ne lâcher jamais:.....	57
6.5.8	Incorporer des changements dans la culture	57
6.6	Résultats du changement	58
6.7	Conclusion	58
Conclusion Générale		59
Références Bibliographiques		60

Liste des figures

Figure 1.1 : Equipe TIC chez TraceNOVA	5
Figure 1.2 : Modèle classique de développement en cascade.....	6
Figure 1.3 : Schématisation simplifiée d'une démarche Agile	7
Figure 1.4 : Phases de gestion de projet PMI.....	8
Figure 1.5 : Description de sous phase de projet PMI.....	9
Figure 1.6 : Domaines de connaissances dans le PMI.....	9
Figure 1.7 : Phases de la méthode PRINCE2	11
Figure 3.1: Similitude entre la gestion de projet et la gestion de changement	18
Figure 3.2 : Gestion de changement vs Gestion de projet	20
Figure 3.3 : Processus de gestion de changement selon Prosci [7]	24
Figure 3.4 : Les trois objectifs des changements	25
Figure 4.1 : Le modèle de changement de Kurt Lewin	34
Figure 4.2 : Modèle de changement de Kotter.....	38
Figure 4.3 : Courbe de la mort	44

Liste des tableaux

Tableau 3.1 : Tableau de définition de gestion de projet et de gestion de changement	18
Tableau 3.2 : Différence entre la gestion de projet et la gestion de changement.....	19
Tableau 3.3 : Tableau comparative des types de changement	23
Tableau 3.4 : Tableau comparative des écoles de changement.....	31
Tableau 4.1 : Modèle de changement de Rondeau.....	35
Tableau 4.2 : Etude comparative des modèles de changement.....	39

Introduction générale

De nos jours, avec l'évolution rapide de l'environnement de business, identifier rapidement les nouvelles opportunités et prendre des mesures pour les capturer n'est plus limité aux leaders de l'industrie, au contraire, il devient une question de survie pour chaque entreprise et pour chaque employé. En fait, le monde actuel est un monde darwinien. Les gagnants et les perdants de cette compétition mondiale sont déterminés par un seul facteur : le changement. Les concurrents d'aujourd'hui se déplacent si vite, que les produits et les emplois se banalisent rapidement ou même s'éliminent. Les individus et les entreprises qui identifient les nouvelles opportunités et prennent les mesures nécessaires pour les capturer sont ceux qui survivent. Ceux qui apprennent à faire développer ces opportunités vont évoluer. En d'autres termes, les entreprises et les individus doivent apprendre à changer et à traiter le changement en tant que discipline d'importance critique.

En effet, apprendre à apprendre, apprendre à innover et apprendre à changer sont liés étroitement. La notion de «changement» est sans doute la plus puissante parce qu'elle se concentre sur les résultats.

Dans notre cas, on va appliquer le changement à la société TraceNOVA : une startup en évolution qui compte actuellement dans le département IT 4 ingénieurs et 4 stagiaires et qui exerce dans le développement des solutions informatiques.

Dans le cadre de son expansion, la société a rencontré plusieurs problèmes d'évolution à cause de l'ouverture dans son environnement. En fait, les besoins des clients changent souvent en cours de route, ce qui nécessite l'engagement de l'équipe de développement pour être en mesure de s'adapter aux exigences du produit. En plus, l'équipe travaille sur plusieurs projets en même temps ce qui implique plusieurs problèmes de gestion de temps de livraison et de coordination. En outre, pendant les périodes de baisse de charge, des membres de l'équipe se concentrent sur le développement des futures solutions propriétaires à l'entreprise et préparer un futur passage de l'activité de la maintenance à la production et la vente des applications.

Pour résoudre les problèmes de gestion des projets, en tant que leader de TraceNOVA, on a décidé d'introduire plus de flexibilité dans la gestion des projets informatiques pour améliorer les interactions avec les clients et bien avancer dans les produits propriétaires.

Pour cela, la méthodologie AGILE a été choisie comme moyen de gestion du cycle de vie des projets en remplaçant les anciennes procédures classiques utilisées par l'équipe depuis la création de la startup.

Ainsi, TraceNOVA faire face à plusieurs challenges à savoir l'adaptation de l'équipe à la nouvelle méthodologie, la formation ou la montée en compétence des ingénieurs et du staff techniques, l'implication des clients de la société dans le processus de développement, la création des nouvelles valeurs de travail au sein de la startup, la réaction de management à la

résistance aux changements, la réorganisation de l'équipe suite à ce changement et la réponse de la startup à la résistance aux changements.

Notre travail s'articule autour de six chapitres. L'objectif du premier chapitre sera présenter le cadre général du projet. Le deuxième chapitre s'efforcera d'exposer les problématiques et les objectifs du changement. Nous essayons par la suite d'étudier les concepts ainsi que les écoles du changement au niveau d'un troisième chapitre. Le quatrième chapitre retracera les modèles de changement. Le cinquième chapitre aura pour vocation l'analyse stratégique. Et on va finir par un sixième chapitre qui vise à étudier la conduite de ce changement.

Chapitre 1 : Cadre Générale du projet

1.1 Introduction

Le domaine de l'informatique en Tunisie a connu une croissance des investissements, de la production et du potentiel scientifique de formation et de recherche. Un tissu de plus en plus dense de sociétés exerce des activités de l'ingénierie et de services ainsi que des activités d'expertise et de conseil aussi bien pour le marché local que pour le marché international.

Les services offerts par les SSII sont l'ingénierie des logiciels, la conception et l'intégration de systèmes (systèmes d'information, industriels, embarqués...), le développement de systèmes d'information, la conception des sites Web, l'ingénierie des réseaux, les services de support et la production de contenus, la gestion des infrastructures, etc. Les prestations sont de différents types: produits logiciels, sous-traitance, ingénierie, offre de solutions clé en main, assistance, conseil, formation, audit ...

1.2 Présentation de TraceNOVA

1.2.1 Fondation

TraceNOVA est officiellement lancé comme Start up en Février 2014 à la pépinière d'entreprise de Mahdia.



1.2.2 Stratégie

L'entreprise offre des services d'ingénierie et de développement d'applications dans les domaines suivants :

- web : Template web, systèmes d'information, e-commerce
- Mobile : applications de géolocalisation spécifiques

TraceNova offre aussi des services de maintenance et de consulting dans ses domaines d'expertise.

1.2.3 Organigramme de l'entreprise

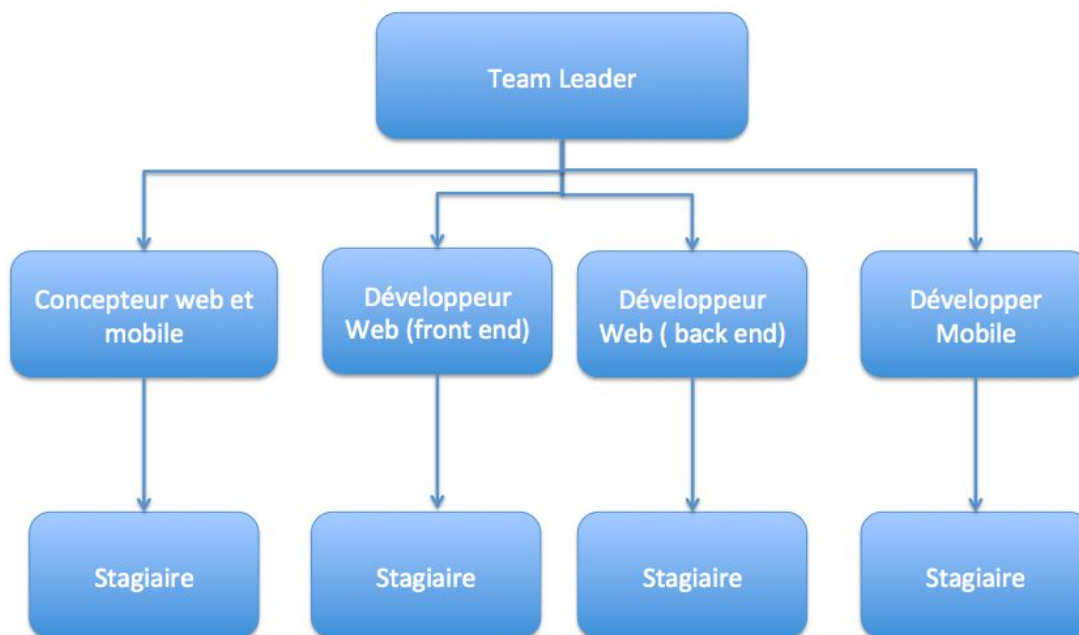


Figure 1.1 : Equipe TIC chez TraceNOVA

1.2.4 Références

L'entreprise se concentre sur l'activité d'export de ses services développement pour des petites et moyennes entreprises en Europe et en Amérique du nord... La société gagne ses clientèles à travers le marketing ciblé et à l'aide de ses représentants commerciales. Parmi les références de l'entreprise on cite :

- **ThermoFisher** SCIENTIFIC Thermo Fisher Scientific est un leader mondial au service de la science, avec des revenus de 17 milliards de dollar et environ 50.000 employés dans 50 pays. Sa mission est de permettre à ses clients de rendre le monde plus sain, plus propre et plus sûr. Thermo Fisher Scientific aide ses clients à accélérer la recherche des sciences de la vie, de résoudre des défis analytiques complexes, améliorer le diagnostic des patients et accroître la productivité du laboratoire. Grâce à ses marques de qualité - Thermo Scientific, Applied Biosystems, Invitrogen, Fisher Scientific et Unity Services de laboratoire – la société offre une combinaison inégalée de technologies innovantes, de la commodité d'achat et un soutien complet. [1]



- Le département des forêts de la Jamaïque : Il est le principal organisme du gouvernement responsable de la gestion et la conservation de la forêt de la Jamaïque. Ses fonctions sont mandatés par la loi sur les forêts et visent à la gestion des forêts sur une base durable pour maintenir et augmenter les services environnementaux et les avantages économiques qu'ils procurent. [2]

- **123**—123·do est une marque de commerce de Trexy Limited, une entreprise familiale, basée au Royaume-Uni depuis 2005. Elle offre une application propriétaire de gestion des tâches.

1.3 Processus de gestion de projet

Dès sa fondation, TraceNOVA a suivi une gestion de projet classique ou en cascade comme le montre la figure ci-dessous :

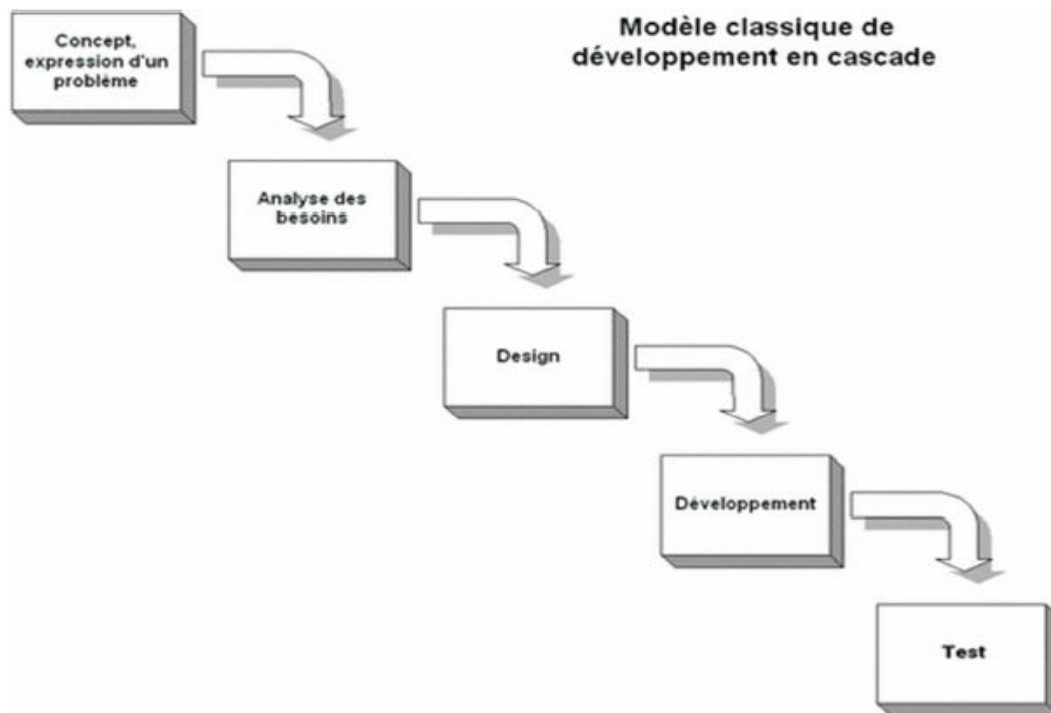


Figure 1.2 : Modèle classique de développement en cascade

Après la fixation des besoins du client, le projet passe par la phase de conception puis le développement et finalement le test. La gestion des modifications aura lieu après le retour du client. Ce processus a montré plusieurs faiblesses surtout pendant la période de hausse de charge.

1.4 Gestion de projet agile

1.4.1 La méthode Agile

La gestion de projet *Agile* est une approche axée sur la valeur qui permet aux chefs de projet de livrer un travail de haute priorité et de haute qualité. En fait, lorsque les clients s'attendent à finaliser les exigences avant de pouvoir tester les prototypes, des frais généraux et de longs retards paralysent souvent le projet. La gestion de projet *Agile* permet d'embrasser le changement, même tard dans la phase de développement. Il s'agit de fournir les caractéristiques plus grandes de la valeur de l'entreprise, et avoir l'information en temps réel pour gérer étroitement le coût, le temps et la portée.

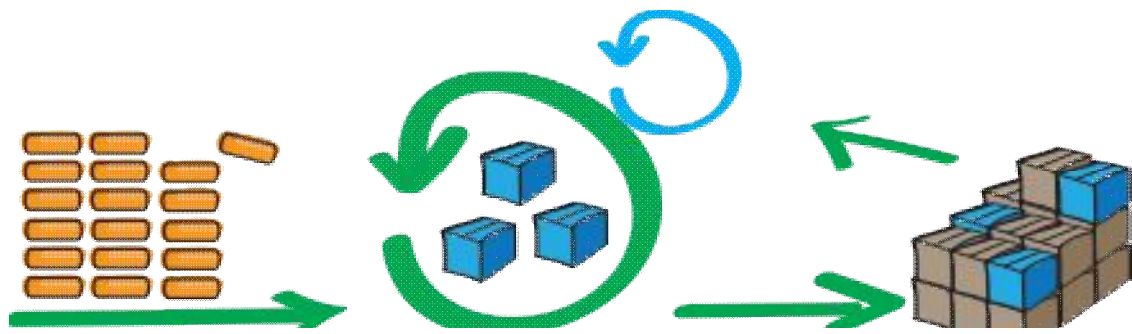


Figure 1.3 : Schématisation simplifiée d'une démarche Agile

L'agilité réduit la complexité en brisant les nombreux cycles de rédaction des exigences de construction pour l'ensemble du projet, la construction de l'ensemble du produit et ensuite le test pour détecter des centaines de défauts de produits. Au lieu de cela, des petits segments utilisables du produit logiciel sont spécifiés, développés et testés généralement dans des cycles de deux à quatre semaines.

Dans la gestion de projet traditionnelle en cascade, le chef de projet est accablé par l'équilibrage de la portée du projet, du coût, de la qualité, du personnel, des rapports, des risques et de l'adaptation lorsque les exigences changent. La gestion de projet *Agile* divise ces responsabilités écrasantes entre trois rôles:

Le propriétaire du produit : se charge de fixer les objectifs du projet, la manipulation du compromis sur le calendrier, l'adaptation à l'évolution des exigences du projet et l'établissement des priorités pour les caractéristiques du produit.

Le ScrumMaster : guide l'équipe à prioriser leurs tâches et supprime les obstacles à la gestion de leurs tâches.

Les membres de l'équipe : manipulent directement la plupart de l'affectation des tâches, la gestion quotidienne, les rapports d'avancement et le contrôle de la qualité du produit.

1.4.2 Principes de développement *Agile*

La méthode agile comporte essentiellement 10 objectifs :

1. L'objectif prioritaire est de satisfaire le client avec des petites livraisons rapides et continues des fonctionnalités utiles.
2. S'ouvrir aux demandes de changement, même tard dans le développement. Le processus *Agile* exploite le changement pour l'avantage concurrentiel du client.
3. Fournir des petites livraisons fréquemment, à partir de 2 semaines, avec une préférence pour l'échelle de temps plus courte.
4. Les intervenants du projet et les développeurs doivent travailler ensemble quotidiennement dans le projet.
5. Construire des projets autour d'individus motivés. Les donner l'environnement et le soutien dont ils ont besoin, et de leur faire confiance pour faire le travail.

6. La méthode la plus efficace et efficiente de transmettre des informations vers et dans une équipe de développement est la conversation en face-à-face.

7. La livraison des fonctionnalités est la principale mesure du progrès.

8. La méthode *Agile* favorise les processus de développement durable. Les commanditaires, les développeurs et les utilisateurs devraient en mesure de maintenir une seule unité.

9. Une attention continue à l'excellence technique et un graphique améliore l'agilité.

10. A intervalles réguliers, l'équipe réfléchit sur la façon de devenir plus efficace, puis ajuste le comportement en conséquence.

1.4.3 Gestion de projets de PMI

PMI distingue 5 grandes phases dans la gestion des projets :

1. Phase de démarrage
2. Phase de planification
3. Phase d'exécution
4. Phase de surveillance et de contrôle
5. Phase de clôture

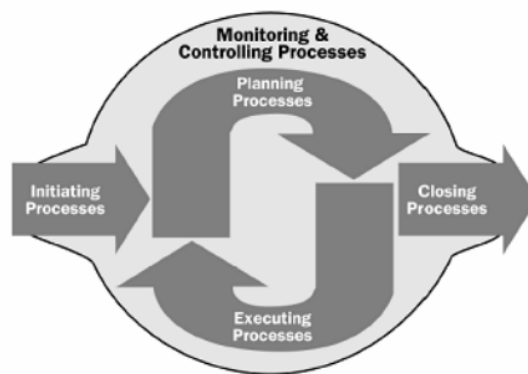


Figure 1.4 : Phases de gestion de projet PMI

Ces phases peuvent être redécoupées en sous-phases ou sous-projets.

Chaque phase contient un ensemble de processus comme la montre la figure ci-dessous:

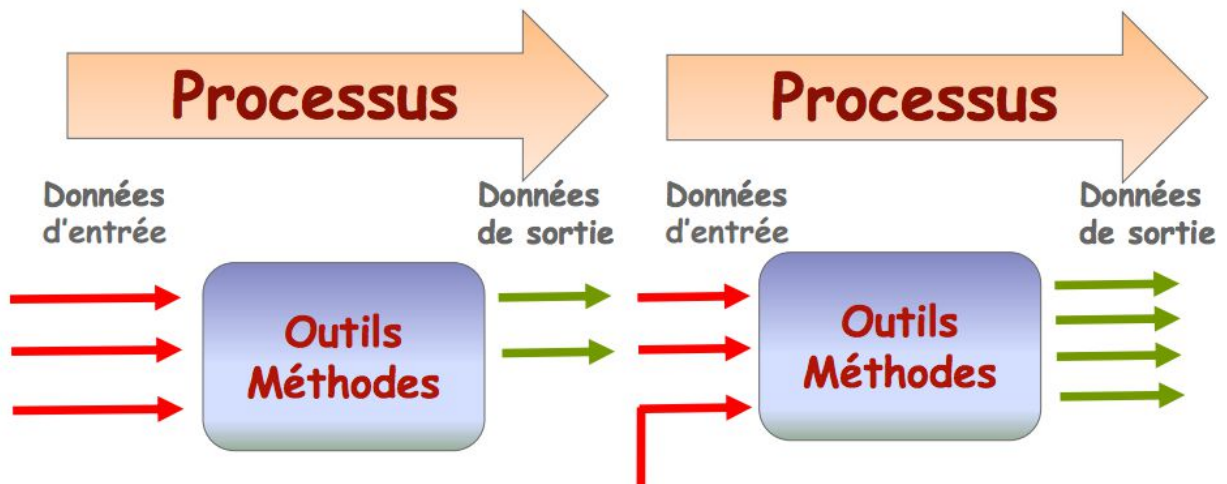


Figure 1.5 : Description de sous phase de projet PMI

Le standard PMI contient 9 domaines de connaissances pour la gestion des projets comme l'indique la figure ci-dessous:

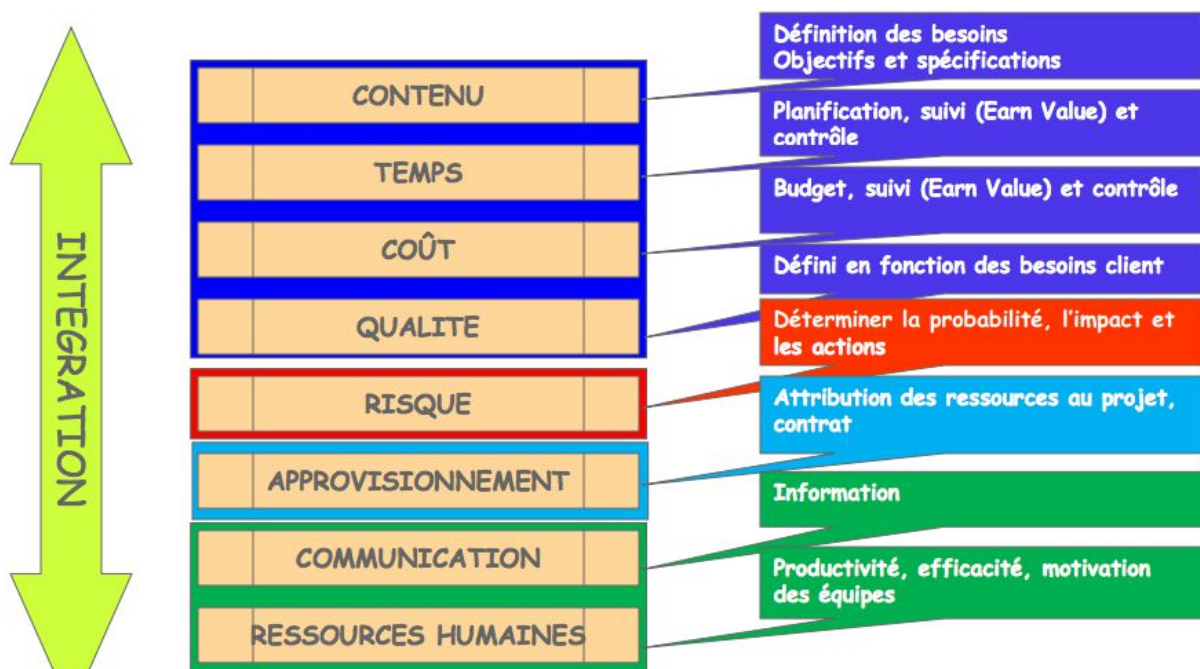


Figure 1.6 : Domaines de connaissances dans le PMI

1.4.4 Gestion de projets agile selon PMI

La gestion de projet agile selon PMI comporte essentiellement six domaines de connaissances :

Domaine 1 : Livraison axée sur la valeur :

- Définir la valeur de position

- Développent incrémentale
- Eviter les incontinents potentiels
- Priorisation

Domaine 2 : L'engagement des intervenants :

- Besoins des parties prenantes
- La participation et les attentes

Domaine 3: Stimuler les pratiques de performance de l'équipe :

- La formation de l'équipe
- L'habilitation
- La collaboration
- L'engagement

Domaine 4: Planification adaptative:

- niveaux de la planification
- niveaux de la planification
- adaptation
- estimation (vitesse / débit / temps de cycle)

Domaine 5: La détection des problèmes et la résolution

Domaine 6: Amélioration continue (produit, procédé, les gens)

1.4.5 La méthode prince2

PRINCE2 est une méthode structurée et pragmatique pour la gestion des projets. C'est une approche de gestion de projet reposant sur les processus, qui offre une méthode facilement adaptable et évolutive pour manager tous types de projet. La méthode PRINCE2 est utilisée et reconnue sur le plan international comme la meilleure pratique, aussi est devenue une norme pour organiser, gérer et contrôler les différents types des projets.

La méthode PRINCE2 découpe le projet en phase, fournissant un contrôle efficace des ressources et une meilleure réaction et adaptabilité aux changements. La méthode PRINCE2 est "basée sur le produit", ce qui signifie que la planification du projet se concentre sur la livraison des résultats, et non pas, uniquement sur la réalisation des activités. La méthode PRINCE2 est guidée par le *Business Case* qui décrit la justification rationnelle et les bénéfices du projet pour l'entreprise, il est révisé au cours du projet pour s'assurer que les objectifs restent appropriés et seront réalisés. La méthode PRINCE2 fournit également un langage commun tout au long du projet et les jalons dans un cadre contractuel. [3]

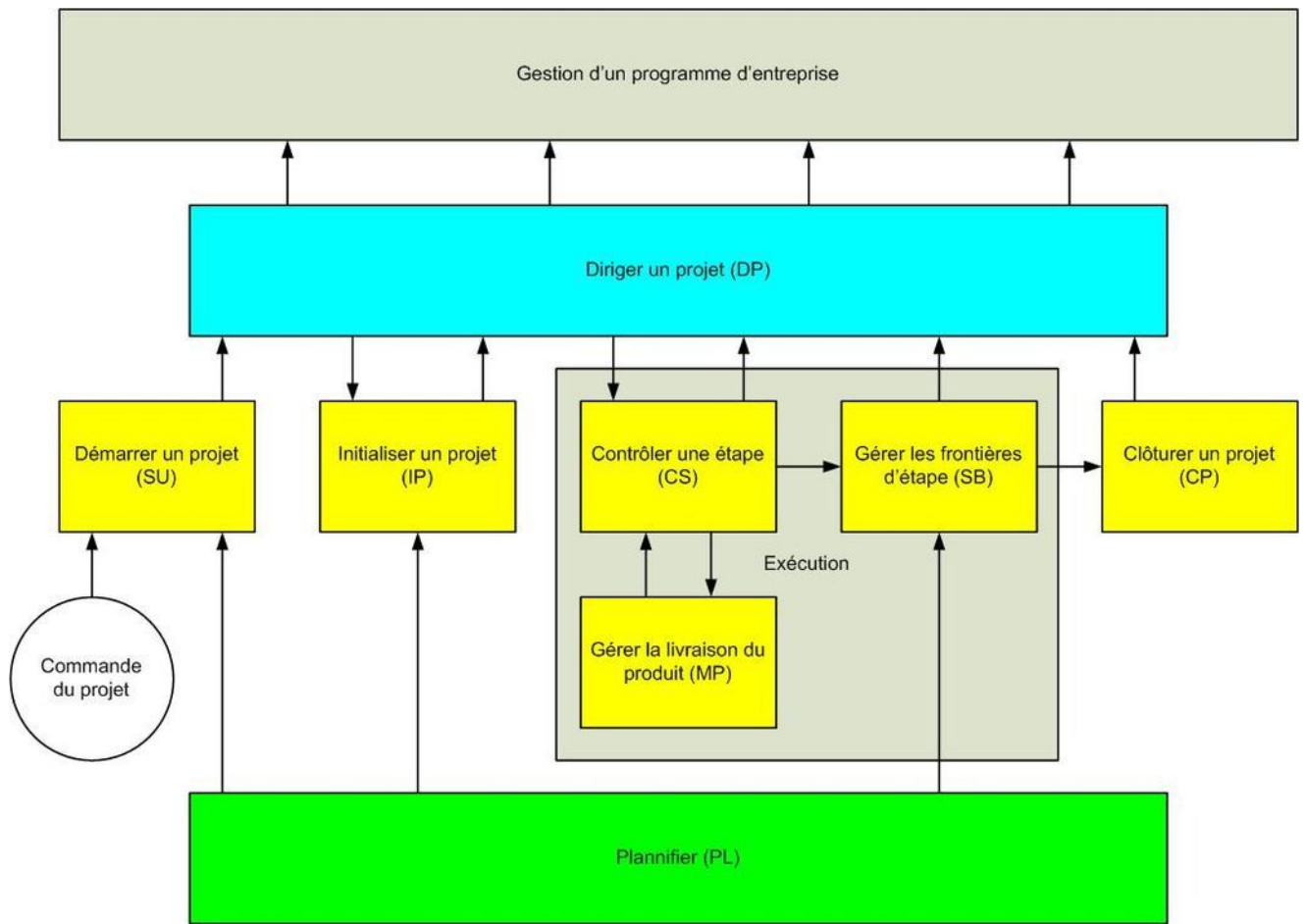


Figure 1.7 : Phases de la méthode PRINCE2

1.5 Conclusion

Dans ce chapitre on a présenté TraceNOVA et on a vu des notions théoriques sur la gestion des projets et la gestion de projet agile. Dans le chapitre suivant, on va établir la problématique ainsi que les objectifs du projet.

Chapitre 2 : Problématique et objectifs du projet

2.1 Introduction

Dans le chapitre précédent on a tracé une vue générale du projet ainsi les concepts de gestion de projet surtout la méthodologie agile. Dans ce chapitre on va voir les motifs de choix de cette méthodologie ainsi que les problématique et objectifs de changement vers la gestion de projet *Agile*.

2.2 Motifs de choix de la gestion de projet agile

Il n'est pas un secret que le processus *Agile* devient le moyen le plus privilégié pour gérer les projets. Dans les années à venir, *Agile* est appelé à devenir encore plus largement utilisé.

Selon l'Enquête sur Dev Agile VersionOne, 2012 [4], 90% des participants ont déclaré que la mise en œuvre d'une pratique Agile a amélioré leur capacité à gérer les priorités changeantes. *Agile* est une méthode parfaite pour tout projet qui exige une série de versions ou itérations qui doivent être revus et améliorés jusqu'à ce que le produit final soit prêt pour le lancement. Par exemple, au lieu d'attendre six mois pour un livrable qui est soit erronée ou ne répondant plus aux exigences actuelles, *Agile* vous permet de produire un premier projet dans aussi peu que deux semaines ou moins et à partir de là, vous pouvez améliorer sur chaque version jusqu'à ce qu'il soit complet.

Il y a beaucoup plus d'avantages à utiliser *Agile*. On peut citer plusieurs raisons pour lesquelles les équipes comme celle de TraceNOVA ont l'intérêt à utiliser ce processus de gestion de projet flexibles de plus en plus:

- *Agile* est évolutif, donnant aux équipes une occasion d'apprendre à chaque nouvelle itération du projet.
- *Agile* permet aux équipes de livrer un prototype et l'améliorer à chaque cycle.
- Les équipes peuvent gérer l'évolution des priorités de manière plus efficace.
- Ce processus rapide et flexible augmente la productivité.
- *Agile* soutient le dépannage régulière et la collaboration.
- La nature collaborative inhérente d'*Agile* améliore la visibilité du projet.
- *Agile* aide les équipes et les individus à hiérarchiser efficacement les travaux et les fonctionnalités.
- Les équipes peuvent anticiper les évolutions des projets entrants.
- Les équipes peuvent apporter des corrections rapides et courtes basées sur les avis des intervenants.
- Les équipes peuvent prototyper une solution ou un processus pour la prochaine version du projet.
- Les équipes reçoivent un retour rapide de chaque version ou itération.
- Permet aux équipes de projet de travailler de façon créative et efficace.

A travers ces apports on peut voir l'intérêt de la méthode *Agile* et voir pourquoi une grande variété d'équipes de développement utilise *Agile*.

2.3 Problématique

L'activité de TraceNOVA se concentre sur des projets de cours terme, généralement de 1 à 3 mois et avec une charge de travail variable. La stratégie de TraceNOVA est de ne jamais refuser un projet quel que soit sa taille et garantir un temps de livraison cours dans le but de gagner un avantage concurrentiel, augmenter ses clients et construire l'expertise dans différents secteurs.

Avec la stratégie adoptée, la gestion classique des projets informatiques a montré plusieurs faiblesses, essentiellement l'importance du temps de changement par rapport au temps de développement, ce qui cause le retard de la livraison finale et le dépassement de l'estimation en terme délai et coût du projet.

Tout cela fait de la maîtrise des demandes de changement client une problématique essentielle pour la gestion des projets dans la société.

L'introduction de la méthodologie agile vise à optimiser la gestion des projets informatique chez TraceNOVA. A travers cela, la société vise profiter des avantages de l'agilité dans les projets pour bien maîtriser et réduire le temps des changements dans le projet.

En plus, et en adoptant cette méthode, on cherche à mieux piloter l'équipe de travail en optimisant l'affectation des tâches pour arriver à un meilleur rendement.

En outre, la gestion de projet agile nécessite plusieurs changement et définie surtout dans l'interaction des différents parties prenante. Cela va permettre aussi de simplifier la tâche du leader du projet en ouvrant le canal de communications directes entre le client et l'équipe de développement.

Cependant l'adoption de ce changement peut poser plusieurs problématiques. En fait, les études montrent que dans la plupart des organisations, deux de trois initiatives de transformation échouent. Plus les choses changent, plus elles restent les mêmes.

La gestion du changement est difficile, mais une partie du problème est qu'il n'y a pas de consensus sur ce que la plupart des initiatives de facteurs de transformation. Une recherche récente sur Amazon.com concernant le nombre des livres sur "le changement et la gestion" a tourné plus de 6 milles titres, chacune avec une prise distincte sur le sujet. Ces idées ont beaucoup à offrir, mais pris ensemble, ils forcent les entreprises à s'attaquer à de nombreuses priorités simultanément. En outre, les dirigeants utilisent des approches différentes dans différentes parties de l'organisation, ce qui aggrave la crise qui accompagne habituellement le changement.

Donc, il faut bien étudier l'approche du changement qui s'adapte avec notre cas de changement. Après cela plusieurs autres obstacles peuvent influencer le changement. Essentiellement la résistance au changement de la part de l'équipe et les perturbations dans la communication avec le client pendant la phase de changement.

Aussi ce changement peut demander un budget supplémentaire pour former les ressources et acheter des nouvelles licences pour des produits qui implémentent la méthodologie agile.

2.4 Objectifs du projet

L'efficacité d'un projet ne peut être mesurée et vérifiée que si les résultats attendus du projet sont clairs. Une analyse de la situation et la définition des résultats visés forment la base de la mesure de l'efficacité.

L'objectif du projet est de réussir une conduite de changement au sein de TraceNOVA en adoptant les nouvelles valeurs et techniques de l'agilité dans la gestion des projets.

On peut définir plusieurs facteurs et critères qui aident à mesurer l'avancement et la réussite du changement essentiellement le temps et le coût du changement.

Le but du processus de gestion du changement est de contrôler le cycle de vie de tout le changement, permettant un changement bénéfique et faisable avec un minimum de perturbations pour les projets en cours.

Les objectifs du processus de gestion du changement sont les suivants:

- Répondre à l'évolution des besoins de l'entreprise et du client, tout en maximisant la valeur et réduisant les perturbations.
- Veiller à ce que les changements sont enregistrés et évalués, et que les changements sont autorisés prioritairement, planifiés, testés, mis en œuvre, documentés et revus dans un environnement de manière contrôlée.
- Optimiser le risque global de l'entreprise : Il est souvent correcte pour minimiser les risques de l'entreprise, mais il est parfois opportun d'accepter sciemment un risque en raison de l'avantage potentiel
- Les changements doivent être gérés pour:
 - Optimiser l'exposition au risque
 - Réduire la gravité des effets et de la perturbation
 - Assurer la réussite à la première tentative
 - Veiller à ce que tous les intervenants reçoivent une communication appropriée et à temps de sorte qu'ils sont conscients et prêts à adopter et soutenir le changement.

2.5 Conclusion

Dans ce chapitre on a vu les problématiques et les objectifs à attendre à travers le changement à mettre en place. Dans le chapitre suivant, on va faire une étude détaillée des différents concepts ainsi que les écoles de changement.

Chapitre 3 : Concepts et écoles du changement

3.1 Introduction

Après avoir compris l'intérêt du projet, on va détailler dans le chapitre actuel les différents concepts théoriques de la gestion de changement et quelques écoles de changement.

3.2 Concept de la gestion de changement

Le changement est une modification significative d'un état, d'une situation ou d'une relation dans le contexte global d'une organisation (il touche à tous les aspects d'une entreprise, valeurs, stratégie, organisation, management...) et qui affecte les personnes qui y participent.

Le changement n'est pas évolution dans le sens qu'il doit y avoir une modification substantielle. Par exemple une réforme structurelle, la mise en place de nouvelles applications informatiques comme un ERP, une mobilité fonctionnelle.

En chinois le mot "changement" comporte les deux idéogrammes signifiant "risque" et "opportunité".

Cette ambivalence fonde le concept de changement. Il est toujours perçu comme à la fois positif et négatif, source de progrès, d'innovation et de perte de repères, d'identité, de ressources ou de pouvoir. [4]

Lors de l'introduction d'un changement à l'organisation, il y aura un impact sur une ou plusieurs des quatre parties de la façon dont l'organisation fonctionne suivantes:

- Processus
- Systèmes
- Structure d'organisation
- Postes de travail

Bien qu'il existe de nombreuses approches et outils qui peuvent être utilisés pour améliorer l'organisation, chacun d'eux finalement prescrire des ajustements à l'un ou plusieurs des quatre parties de l'organisme mentionné ci-dessus. Le changement est généralement en réaction à des problèmes ou des possibilités de l'organisation qui sont confronté et basée sur des stimuli internes ou externes spécifiques. Alors que la notion de «devenir plus compétitifs» ou «devenir plus proche du client» ou «devenir plus efficace» peut être la motivation de changer, à un certain point ces objectifs qui doivent être transformés en des impacts spécifiques sur les processus, les systèmes, les structures d'organisation ou les rôles. Ceci est le processus de définition du changement ».

Cependant, il ne suffit pas de prescrire simplement «le changement» et attendre que cela se produise. En fait, créer un changement dans une organisation exige beaucoup de travail et la structure autour de ce qui doit effectivement avoir lieu pour faire le changement. Pour commencer, regardons les définitions formelles de la gestion de projet et la gestion du changement qui sont deux disciplines clés nécessaires pour apporter un changement dans la vie. Ce sont deux définitions communément acceptées qui aident à commencer à penser à ces deux disciplines distinctes mais étroitement liées.

Gestion de projet	Gestion de changement
<p>La gestion de projet est l'application des connaissances, des compétences, des outils et des techniques pour les activités du projet pour répondre aux exigences du projet.</p> <p>La gestion de projet est réalisée par l'application et l'intégration des processus de gestion de projet de lancement, la planification, l'exécution, le suivi et le contrôle, et la fermeture. [6]</p>	<p>La gestion du changement est le processus, outils et techniques pour gérer le l'équipe côté du changement pour atteindre le résultat de l'entreprise nécessaire.</p> <p>La gestion du changement intègre les outils d'organisation qui peuvent être utilisés pour aider les personnes à faire la transition personnelle réussie qui aboutie à l'adoption et à la réalisation du changement.</p>

Tableau 3.1 : Tableau de définition de gestion de projet et de gestion de changement

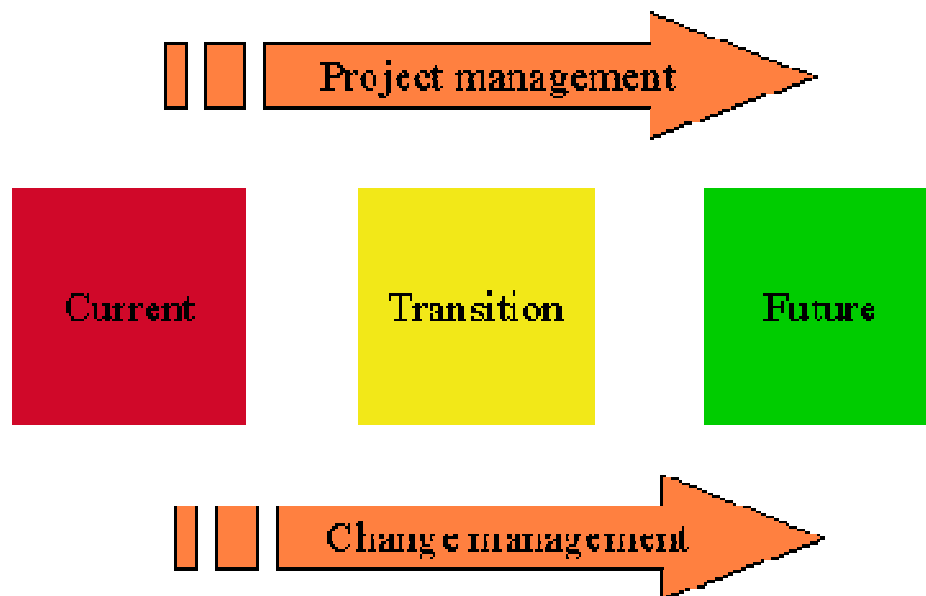


Figure 3.1: Similitude entre la gestion de projet et la gestion de changement

Comme le montre la figure précédente, la gestion du changement et la gestion du projet appuient sur la gestion pour déplacer une organisation à partir d'un état actuel (comment les choses sont faites aujourd'hui), par un état de transition vers un état futur souhaité (les nouveaux procédés, systèmes, structures d'organisation ou des postes d'emploi définies par «le changement»). La gestion de projet se concentre sur les tâches à réaliser et les exigences du projet. La gestion du changement se concentre sur les personnes touchées par le changement.

Toute modification de processus, des systèmes, des structures d'organisation et / ou des postes d'emploi aura un côté «technique» et un côté «humain» qui doit être gérée. La gestion de projet et la gestion du changement ont évolué en tant que disciplines à fournir à la fois la structure et les outils nécessaires pour réaliser le changement avec succès sur le plan technique et humain.

Discipline	Processus	Outils
Gestion de projet	Lancement, planification, exécution, surveillance et contrôle. [6]	<ul style="list-style-type: none"> - Énoncé des travaux, charte de projet, analyse de rentabilisation - La structure de répartition du travail, estimations budgétaires, affectation des ressources, l'annexe - Localisation, identification et atténuation des risques, des rapports sur la performance et la conformité
Gestion de changement	<ul style="list-style-type: none"> - Planifier le changement - Gérer le changement - Renforcer le changement [7] 	<ul style="list-style-type: none"> - Modèle de changement individuel - Communications - Parrainage - Coaching - Entraînement - Gestion de la résistance

Tableau 3.2 : Différence entre la gestion de projet et la gestion de changement

Ainsi, la gestion de projet décrit les activités spécifiques pour définir et prescrire comment se déplacer d'un point A à un point B (en changeant les processus, les systèmes, les structures de l'organisation ou les postes). La gestion du changement décrit les étapes nécessaires pour aider les personnes touchées par le changement adopter et faire leur travail dans la nouvelle façon (par exemple, les gens transition de remplir la fonction 'A' à fonctionner 'b' comme le montre la figure suivante).

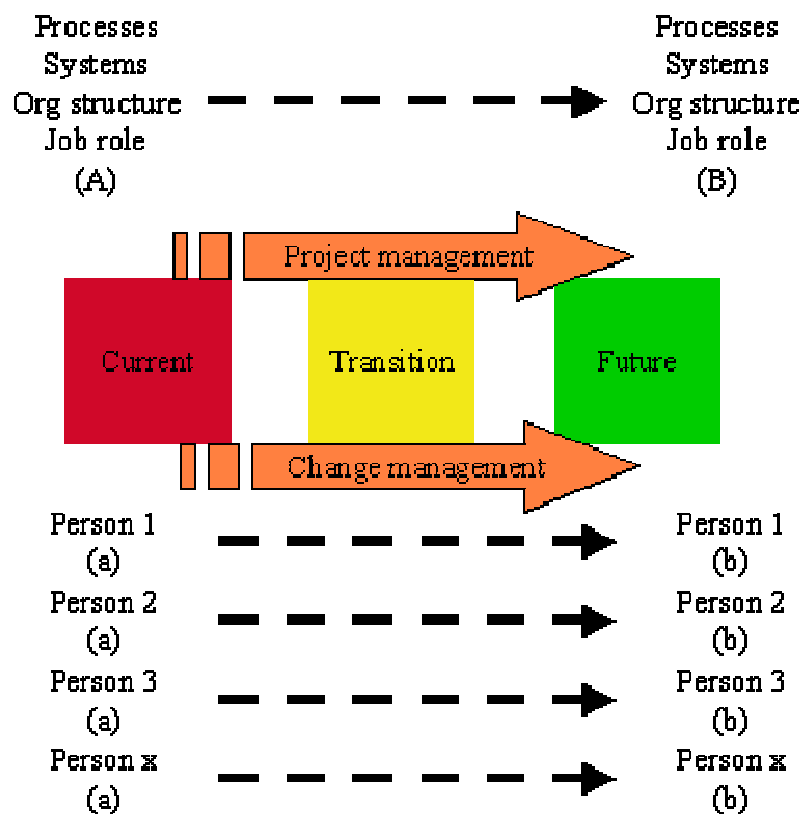


Figure 3.2 : Gestion de changement vs Gestion de projet

L'objectif de la gestion de projet est de déployer efficacement les ressources d'une manière structurée pour développer et mettre en œuvre la solution - en termes de ce qui doit être fait pour les processus, les systèmes, la structure organisationnelle et les postes d'emploi.

L'objectif de gestion du changement est d'aider chaque individu affecté par le changement pour faire une transition réussie, étant donné ce qui est requis par la solution.

3.3 Types de changement

Il y a beaucoup de questions à prendre en compte dans la gestion du changement de l'entreprise. La première étape dans la gestion d'équipe à travers le changement est d'identifier le type de changement à faire dans l'entreprise ou le département. Cette étape aidera à décider comment planifier le processus de changement et de soutenir l'équipe efficacement. Il existe 3 principaux types de changements.

3.3.1 Changement de développement

Le changement de développement est le changement fait pour améliorer les procédures actuelles de l'entreprise. Tant que le personnel soit bien informé des changements, et possède l'information dont il a besoin pour mettre en œuvre des améliorations de processus, il devrait connaître peu de stress du changement de développement.

Les exemples de changement pour le développement comprennent:

- L'amélioration des méthodes de facturation et de *reporting* existants.

- La mise à jour des procédures de paie, les stratégies de marketing et les processus de publicité.

Le changement de développement peut être la première étape pour faire d'autres changements dans l'entreprise et qui aidera à répondre aux exigences du marché. La gestion de ses petites étapes démontre bien à l'équipe que le leader prend une approche sensée, mesurée à changer. Lors des changements de développement, il est important de:

- Expliquer au personnel les raisons des changements.
- Avoir la compétence du personnel pour utiliser de nouveaux processus
- Montrer au personnel comment minimiser les impacts des changements sur l'entreprise.

3.3.2 Changement de transition

Les changements de transition sont ceux que sont faites pour remplacer les processus existants par de nouveaux processus. Le changement de transition est plus difficile à mettre en œuvre et peut augmenter l'inconfort des employés.

Les exemples de changement transitoire comprennent:

- Restructurer l'expérience de l'entreprise : les fusions ou acquisitions.
- La création de nouveaux produits ou services.
- La mise en œuvre de nouvelles technologies.

La phase «transitoire» de démonter les anciens systèmes et processus et la mise en œuvre de nouvelles peut être déstabilisant pour le personnel. Lors des changements de transition le leader du changement doit:

- Communiquer clairement les impacts et les avantages qu'il prévoit à la suite aux modifications planifiées.
- Rappeler au personnel que leurs emplois sont sécurisés.
- Capturer les points de vue et les contributions du personnel à faire dans le changement.
- Informer régulièrement le personnel sur les mesures prises pour les soutenir à travers le changement et les former à de nouveaux systèmes.

3.3.3 Le changement de transformation

Les changements de transformations sont ceux qui mènent à remodeler complètement la stratégie et les processus d'affaires, ce qui entraîne souvent un changement dans la culture de travail. Ces changements peuvent être une réponse à des changements extrêmes de marché ou inattendus. Le changement de transformation peut produire la peur, le doute et l'insécurité dans le personnel, et doit être très bien géré.

Les exemples de changement transformationnel comprennent:

- La mise en œuvre des changements stratégiques majeurs et culturels.
- L'adoption de technologies radicalement différentes.

- Apporter des modifications de fonctionnement importantes pour répondre aux nouvelles demandes d'offres.

- La réforme de l'offre de produits et de services pour répondre à la concurrence inattendue et des réductions dramatiques de revenus.

Les changements de transformation seront généralement impliquer à la fois dans le changement de transition et de développement - où les entreprises reconnaissent qu'elles ont besoin de revoir la façon dont ils font des affaires. Lors des changements de transformation, il est crucial de :

- Développer et communiquer une stratégie bien définie qui explique les démarches prises pour changer et les objectifs définis.

- Renforcer continuellement la justification des changements.

- Planifier et mettre en œuvre méthodiquement des nouveaux systèmes et des approches commerciales.

- Impliquer le personnel dans toutes les phases de changement, les discussions et la planification et de communiquer régulièrement tout au long du processus.

Identifier le type de changement nécessaire est essentielle pour le succès, parce que les différents types de changements exigent des méthodes, des outils et des stratégies. Par exemple, les outils de négociation sont importants dans l'amélioration et la réforme.

Voici un tableau qui décrit les types changements plus en détail :

	Développement	Transition	Transformation
Objectif	Pour améliorer les performances du système établi.	Pour changer le système pour combler les lacunes et répondre aux besoins des parties prenantes	Pour rediriger le système et modifier ses orientations fondamentales et les relations de base
Participation	Réplique les relations de groupe et la prise de décision établis	Apporte les parties prenantes dans l'engagement de manière à leur permettre d'influencer le processus de prise de décision	Crée un microcosme du système de problème, avec tous les participants arrivant sur un pied d'égalité en tant que propriétaires d'émission et les décideurs
Processus	- Confirme les règles	- Ouvre les règles à révision. Suspend les	- Ouvre question à la création de nouveaux

	<p>existantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préserve la structure du pouvoir établi et les relations entre les acteurs dans le système 	<p>relations de pouvoir établies.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Favorise les interactions authentiques. - Crée un espace pour une véritable réforme du système. 	<p>modes de pensée et d'action.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Favorise la transformation des relations avec la conscience et l'identité ensemble du système. - Favorise l'examen des structures profondes qui soutiennent le système.
--	---	--	--

Tableau 3.3 : Tableau comparative des types de changement

3.4 Concept de la conduite des processus de changement

Le processus de gestion du changement est la séquence des étapes ou activités que l'équipe de gestion du changement ou le chef de projet suivra pour appliquer la gestion du changement pour un projet ou un changement. [7]

Basé sur les recherches de Prosci, le changement le plus efficace et communément appliqué, ils ont créé un processus de gestion du changement qui contient les trois phases suivantes:

Phase 1

- Préparation pour le changement (Préparation, évaluation et stratégies de développement)

Phase 2

- La gestion du changement (planification détaillée et la mise en œuvre de la gestion du changement)

Phase 3

- Renforcer le changement (collecte de données, les mesures correctives et la reconnaissance)

Prosci® 3-Phase Change Management Process

Phase 1 - Preparing for change

Define your change management strategy

Prepare your change management team

Develop your sponsorship model

Phase 2 - Managing change

Develop change management plans

Take action and implement plans

Phase 3 - Reinforcing change™

Collect and analyze feedback

Diagnose gaps and manage resistance

Implement corrective actions and celebrate successes

Figure 3.3 : Processus de gestion de changement selon Prosci [7]

3.5 Objectifs de la conduite de changement :

On définit 3 objectifs principaux de la conduite du changement :

Le premier objectif de la conduite du changement réside dans l'adhésion des acteurs principaux d'un projet. Sans transformer cette action en endoctrinement, il s'agit de comprendre les attentes des différents partenaires du projet et de leur proposer des actions de communication, de formation et d'accompagnement pour qu'ils réalisent au mieux le projet proposé. Quelles sont leurs attentes ? Leurs besoins, leurs envies ? Qu'est-ce qui les gêne dans le projet ? Leur fait peur ?

Un projet sans adhésion est obligatoirement voué à l'échec. Le travail de recherche d'adhésion est une forme de marketing interne. Faire adhérer devient le maître mot dans un environnement où il y a une inflation de projets et donc de sollicitations mais également dans un contexte sociologique où de plus en plus de personnes ne veulent plus obéir à un ordre mais s'inscrire dans des dynamiques de co-construction. Pour cela il est nécessaire d'aller vers ces acteurs, d'échanger avec eux, de comprendre leurs attentes et de mettre en place des dispositifs de concertation.

Le deuxième objectif dépendant du premier est celui de la transformation. Lorsque les individus adhèrent à un projet, ils se mettent en situation de production. Ils bâtissent des diagnostics de l'existant, envisagent des solutions et mettent en place des pratiques innovantes. Cela se matérialise par des modifications des processus, des structures, des pratiques et des compétences. Ce travail de transformation se matérialise par des chantiers au cours desquels les acteurs vont porter une action en l'expliquant, la réalisant et en s'assurant de sa mise en œuvre. Cette phase est indispensable au changement sinon celui-ci se limitera à quelques discours et bonnes intentions. Le moment de mise en action opérationnelle est probablement le plus difficile car il oblige chacun à s'interroger sur son existant, sur son futur et à s'investir dans des actions qui l'obligeront à se positionner et défendre des positions.

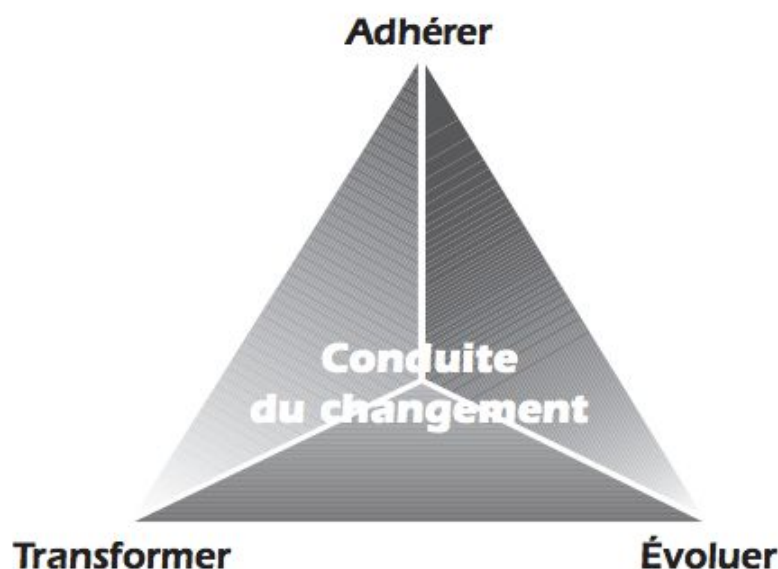


Figure 3.4 : Les trois objectifs des changements

Le troisième objectif qui est l'évolution n'est pas sur le même laps de temps que les deux précédents. L'évolution est une conséquence à moyen et long terme de la phase de transformation. Les acteurs mettent en œuvre des transformations et celles-ci construisent une nouvelle manière de travailler et parfois de penser. Dans les objectifs d'un projet de changement, on a en général plusieurs niveaux de résultats attendus. On a en général des résultats opérationnels (remplacer l'application informatique x, avoir une nouvelle organisation du service comptable), des résultats projet (tenir les budgets et le planning), des résultats business (diminuer le coût de traitement de la facture de 18 %) et des résultats que nous qualifions de culturels (augmenter l'autonomie des salariés, développer une culture de résultats).

L'évolution porte plus particulièrement sur ce dernier type de résultat. Le projet de changement n'est qu'un prétexte à l'évolution de l'entreprise et c'est un moyen de la mettre dans une boucle d'expérimentation qui lui permettra de se doter de nouveaux comportements et compétences.

3.6 Etude des écoles de changement dans l'industrie TIC

3.6.1 Cas IBM :

Transformation vers une entreprise sociale

International Business Machines Corporation, connue sous l'abréviation IBM, est une société multinationale américaine présente dans les domaines du matériel informatique, du logiciel et des services informatiques. La société est née le 16 juin 1911 de la fusion de la Computing Scale Company et de la Tabulating Machine Company sous le nom de Computing Tabulating Recording Company (CTR). Celle-ci a changé de nom pour devenir International Business Machines Corporation le 14 février 1924. On lui prête le surnom de Big Blue en référence au bleu sombre, couleur longtemps associée à l'entreprise. Dans les années 1970 et les années 1980, IBM était la première capitalisation boursière au monde.

IBM a subi un changement important, c'est sa transformation en une entreprise sociale définie par Joshua .P comme « La capacité de l'entreprise à utiliser ses communautés pour améliorer ses performances ». Dans ce cadre là, IBM a suivi la vision « Go Social, Do Business ».

Le volet de changement vers le sociale chez IBM a commencé des les années 90 avec l'arrivé du Lou Gerstner à la tête de la direction générale qui a conduit le changement de IBM d'une office traditionnel vers une office mobile (50% des employées travaille à distance) pour surmonter les difficultés financières de l'entreprise. Lou Gerstner avait des plans pour briser IBM dans les petites entreprises, censée être plus agiles.

En 2000, IBM a suivi une stratégie de collaboration avec une communication étroite avec ses partenaires d'affaires qui se sont trop inclus dans cette collaboration.

Durant quatre années, le niveau de collaboration et maturité d'IBM a été développé et il est devenu un succès dans la mobilisation des compétences et des connaissances dans l'entreprise et avec les partenaires commerciaux dans le monde entier.

En 2004, IBM a commencé à intégrer le *Social Networking*, qui a permis d'avoir place à un dialogue de type différent, pas seulement autour de faire les affaires, mais faire les affaires «mieux». Quelqu'un à Boston serait poster une idée sur la façon de faire quelque chose de mieux va se transformerait en un dialogue mondial. Les équipes seraient intensifié et vont commencer à exécuter les idées. Cela présente l'introduction de l'entreprise sociale au sein d'IBM qui a été annoncé en 2008. [8]

Depuis 2008, IBM a continué à penser à de nouvelles façons et canaux de:

- Relier les gens à l'expertise (les clients, les partenaires ou employés), générer de nouvelles sources d'innovation, favoriser la créativité et l'établissement d'une plus grande portée et l'exposition à de nouvelles opportunités commerciales.

- Retrait de frontières inutiles entre les experts à l'intérieur de l'entreprise et des experts dans le marché. IBM embrasse les outils et modèles de leadership qui prennent en charge la saisie de connaissances et la perspicacité de nombreuses sources, afin que le personnel puisse rapidement détecter les changements dans l'industrie, de l'humeur du client, le sentiment de l'employé, ou l'efficacité des processus.

- Tirer parti de ses réseaux sociaux pour accélérer entreprise, obtenir un aperçu en temps réel de prendre des décisions plus rapides et de meilleure qualité, de l'information et obtenir des services aux clients et aux partenaires dans de nouveaux moyens - plus rapides.

Au fil du temps, cette évolution a progressé IBM vers le modèle social, caractérisé par le contenu et les communautés de pratique qui combinent le capital social avec le capital intellectuel pour permettre l'intelligence collective axée sur l'utilisateur final.

Aujourd'hui, IBM encourage l'utilisation des sites sociaux externes, y compris *Twitter*, *Facebook*, *LinkedIn* et les blogs pour soutenir leurs efforts de vente, de communication, de marketing et de recrutement.

En interne, le laboratoire social d'IBM étudie l'utilisation des principes de « gamification 1 » et « crowdsourcing 2 » pour réduire le coût des projets. IBM a été en mesure de réduire considérablement le coût et augmenter la précision de la traduction de la langue et de l'effort de localisation pour les manuels des produits qui coûtent généralement l'entreprise des millions en attribuant des points aux employés qui ont aidé à traduire les documents. Les employés ayant le total des points les plus élevés gagnaient de l'argent pour leurs organismes de bienfaisance. [9]

3.6.2 BELL ATLANTIC **Bell Atlantic** THE HEART OF COMMUNICATION™

Bell Atlantic qui est devenu Verizon Communications, est une entreprise américaine de télécommunication qui a été face au défi de passer d'une situation de monopole à une concurrence ouverte tout en répondant à de nouveaux défis technologiques, la réingénierie a

été considérée comme un moyen de créer des améliorations spectaculaires de coût et de service. Sous la direction de Régis Filtz, chef du service d'accès des transporteurs, les premières mesures ont été prises. Filtz a décidé de se réunir avec les trois plus grands transporteurs interurbains de comprendre ce qu'ils voulaient à long et à court terme. Il voit ces réunions comme crucial avant d'entrer dans le vif de la situation, d'une manière qui était impossible par le biais d'études de marché les plus formelles. De là, le projet est passé à une analyse des problèmes actuels, révélant, un processus de livraison hyper lent impliquant 13 unités organisationnelles différentes et 27 différents systèmes d'information.

Pour résoudre les problèmes deux équipes inter-fonctionnelles de réingénierie ont été établies en vue de sabrer les coûts et le temps de service. L'une de ses équipes, connues sous le nom "équipe de base", a été donné l'objectif apparemment impossible de parvenir à une nouvelle conception du travail qui pourrait fournir un service rentable avec un temps de cycle zéro. L'autre équipe a été chargée de tester et appliquer les idées sans tabou. Ils ont été autorisés à faire des changements dans les procédures et les processus de travail. Comme le rapporte Filtz, la direction et les membres de ces équipes était cruciale, et bien on a pris soin de se assurer qu'ils ont le caractère et les compétences pour les rendre efficaces.

Utiliser la communication étroite entre les deux équipes et un cycle d'améliorations rapide ont été rapidement créé. Dans un mois, l'équipe de base a développé le prototype d'un nouveau système qui a ensuite été mis à l'essai et amélioré dans la pratique. De là, elle a été étendue à d'autres filiales opérationnelles. [10]

3.6.3 Samsung



Samsung est une société coréenne qui fournit l'électronique. Samsung a promu l'innovation en décidant de pousser l'entreprise à développer ses propres produits plutôt que de copier les produits que d'autres entreprises ont développés. Yun Jong-Yong, le PDG de Samsung, a placé un grand accent sur le développement de produits qui impressionneront les clients avec leurs designs attrayants.

Samsung est confronté à de nombreux défis dans l'environnement de travail avec leurs partenaires mondiaux et ses propres installations. La stratégie de Samsung pour l'innovation dépend fortement de la révolution de la technologie. Cette révolution a touché le développement de l'infrastructure de l'entreprise et la collaboration de la technologie numérique.

Samsung a montré des signes de reconstruction. La reconstruction est un changement rapide qui peut impliquer beaucoup de confusion, mais il ne nécessite pas un changement de paradigme fondamental dans la façon dont l'entreprise fait les choses.

Yun et son équipe de direction ont décidé de prendre le contrôle en prenant des mesures qui seraient effectivement pour pousser Samsung sur sa situation financière instable. Par conséquent Yun a reconstruit l'entreprise en mettant à pied près de 30 000 employés, qui comptaient près d'un tiers de l'ensemble du personnel. Cela a été considéré comme un plan de réduction des coûts importants qui a été fait pour aider l'entreprise à sortir de la dette.

Yun a également apporté des changements majeurs quand il a vendu plus de deux milliards de dollars d'entreprises, comme les téléavertisseurs et les cafetières électriques, qui ont été perçues comme une importance marginale pour l'avenir de l'entreprise. Ces types de changements ont aidé l'entreprise à rembourser les pertes et était un besoin structurel et un financement majeur pour l'entreprise. Yun souhaitait mettre en place une stratégie qui séparerait Samsung de leurs concurrents. Par conséquent il a poussé la firme à développer ses « propres produits » plutôt que de faire face à ces produits d'autres entreprises qui avaient été développés.

Yun a placé beaucoup d'accent sur le développement de produits qui impressionneront les clients avec leurs designs attrayants et leur technologie de pointe. En conséquence la reconstruction Samsung a subi un revirement important de la conception d'un produit mal conçu pour un produit qui aura un design développé en interne.

La prochaine étape majeure que Yun a prise, était le recrutement de nouveaux cadres et ingénieurs, dont beaucoup avaient développé une expérience considérable dans les États-Unis. Ce recrutement a eu un revirement majeur en raison du fait qu'il a permis de commencer à développer et innover des produits propres à Samsung. Par la suite Samsung a passé d'un système basé sur l'ancienneté à un système fondé sur le mérite pour les progrès.

Un système fondé sur le mérite est basé sur le sens de la performance de celui que les employés pourraient se sentir plus ouverte à l'expression de leurs idées pour aider l'entreprise à atteindre ses objectifs avec les connaissances qu'ils seront récompensés pour cela. Par conséquent ce revirement a permis à l'entreprise d'avoir une meilleure relation avec leurs employés et de créer un système qui leur permettrait de se sentir ouvert à exprimer leurs idées et leur créativité.

Un autre changement majeur que Yun a fait est l'embauche un expert en marketing, appelé Eric Kim, qui a travaillé dur pour créer une image de plus haute gamme pour l'entreprise et ses produits. Eric a mis en œuvre un revirement majeur quand il a envoyé la publicité de Samsung au plus de 55 organismes différents de publicité à travers le monde et puis il les a placés dans une entreprise. La raison de ce changement était de créer une image de marque globale et cohérente pour le produit de Samsung.

Yun a joué un rôle majeur pour la réussite de l'entreprise et l'augmentation du bénéfice. La réalisation de Yun dans le cerveau de la forte reprise de Samsung est la raison pour laquelle l'entreprise a réussi. Le rôle de Yun dans le processus de changement est important car il a fait des changements majeurs dans le système. Yun a changé la dynamique de la société; il a changé le système bureaucratique pour permettre aux employés d'exprimer leurs idées qui conduisent Samsung à faire preuve d'innovation.

Le rôle de Yun dans le processus de changement a permis aux produits de Samsung d'être considérés comme une marque à prix plus élevé plutôt qu'avant où il a été perçu comme un appareil à bas prix. Il est également devenu un fournisseur à faible coût qui établit des différentes composantes de hautes qualité et le mieux connu dans le monde entier. Par conséquent le rôle de Yun a aidé l'entreprise à puiser dans leur ressource qu'elle avait et de les utiliser pour changer la façon dont les processus ont été effectués.

3.6.4 General Motors (GM)



General Motors (ou General Motors Corporation ou GM) est un constructeur automobile américain basé à Michigan, aux États-Unis, qui contrôlait encore une quinzaine de marques à la fin des années 1990.

La société a été fondée en 1908 par William Crapo Durant. Son successeur Alfred P. Sloan en a fait le plus grand fabricant automobile au monde entre 1931 et 2005.

Alors que les ventes avaient déjà été en baisse après 2001, ce ne fut que lorsque la crise financière a commencé que GM a commencé à patauger. Il a été dépassé par Toyota au début de 2007 comme le plus grand constructeur automobile au monde en termes de ventes (Hawkes, 2007). À la fin de 2008, GM a reçu des prêts à la fois des gouvernements américain et canadien pour l'aider à rester à flot.

Malgré tout cela, GM a dû déposer son bilan le 1er Juin 2009, qui est devenu le quatrième plus importante faillite de l'histoire américaine. Dans le cadre de l'affaire de la faillite, GM a dû vendre ou d'interrompre plusieurs marques, telles que la marque Hummer de luxe (vendu à une société chinoise).

En retour, GM s'est restructuré et a continué les affaires, en se concentrant sur ses quatre marques principales en Amérique - Chevrolet, Cadillac, Buick et GMC.

GM est redevenu le premier fabricant de voitures au monde, devant Volkswagen et Toyota, au premier trimestre 2011.

GM a souffert d'une mentalité laxiste qui est venu avec le leadership du marché dans les années 1960 et 70, bien que par des années 1990, il a commencé à rationaliser ses processus et devenir plus compétitif face à la concurrence, en particulier des constructeurs automobiles japonais et de Ford et Chrysler. En outre, GM a été prises avec un programme de changement depuis des années, à savoir qu'il a été incapable de venir avec une idée de quoi changer.

Ces dernières années, GM a mis l'accent principalement sur le changement culturel et les programmes de réduction des coûts (GM pour accélérer les lancements de voitures, cible de gain de parts de marché en 2009). Après le dépôt récent de bilan de GM, le président et le chef de la direction Ed Whitacre Jr. de GM a déclaré qu'il voulait une entreprise avec "moins de bureaucratie» et plus jeune sang.

Dans un communiqué de presse 2009, le nouveau GM, qui a émergé de la faillite, a révélé son nouveau accent, qui était un accent sur "les clients, les voitures et la culture". GM a également des sections spéciales chargées de conduire l'innovation qui fournit des conseils en ce que les marques et les marchés poursuivre à l'avenir, ainsi que de recommander quand un produit doit être supprimé ou modifié.

Dans sa plus récente série de mesures relatives au changement de culture, GM retiré son conseil de produits de l'automobile avec une équipe prise de décision de 8 hommes relevant directement du chef de la direction, son objectif d'accélérer "la prise de décisions au jour le jour». GM a également déclaré qu'il veut inculquer à ses employés une plus grande

responsabilité, ainsi que soulignant la nécessité de prendre des risques et ne pas jouer en toute sécurité. [11]

3.6.5 Comparaison des écoles de changements

	IBM	BELL ATLANTIC	Samsung	General Motors
Activité	Développement Logiciel	Télécommunications	Electronique	Automobile
Type de changement	Transformation	Transition	Transformation	Transformation
Description du Changement	Devenir une entreprise sociale	Passer d'une situation de monopole à une concurrence ouverte	Développer ses propres produits au lieu de copier les produits des autres	Changer la culture de l'entreprise pour devenir plus compétitive

Tableau 3.4 : Tableau comparative des écoles de changement

3.7 Conclusion

Dans ce chapitre on a énoncé le processus de conduite de changement ainsi que quatre écoles de changement. Dans le chapitre suivant, on va découvrir les modèles de changement, les qualités d'un leader ainsi que la notion de résistance au changement.

Chapitre 4 : Etude des modèles de changement

4.1 Introduction

Après avoir vu les processus de conduite de changement, on va détailler dans le chapitre actuel les modèles de changement puis les qualités d'un leader de changement ainsi que la notion de résistance au changement.

4.2 Les concepts théoriques pour une adoption d'un modèle de changement

On peut considérer les modèles de changement comme des grilles de lecture ou des règles de construction adaptables elles-mêmes, ce qui suppose des évolutions dans le temps.

Les modèles sont des moyens pour accompagner (mentalement) les politiques et les pratiques de changement.

Ce sont des représentations formelles (des plans, des « cartes », des schémas d'analyse) qui permettent de se situer sur le terrain de l'action et d'y réagir de manière coordonnée, tout en ayant conscience des réalités pragmatiques.

Tout changement réussi a besoin :

- d'opportunités (par rapport aux objectifs organisationnels et à l'efficacité collective). Pour ce faire, on s'appuie en général sur des compétences techniques ou managériales.
- d'acceptabilité et de faisabilité concrète (face aux pouvoirs en présence et aux représentations, aux habitudes ou aux façons de faire des personnes concernées). Pour en tenir compte, on peut passer par l'analyse stratégique des acteurs: quels sont leurs objectifs, leurs compétences, leurs potentiels de coopération et leurs risques de conflits.

4.2.1 Modèle de Lewin

Lewin est un psychosociologue américain, d'origine allemande. Il souligne le caractère dynamique du processus de changement, en le caractérisant par trois phases qu'il nomme décrystallisation (DEFREEZING), déplacement (MOVING) et recristallisation (REFREEZING). Ces phases s'appliquent aussi bien aux organisations qu'aux systèmes d'action et aux personnes.

La décrystallisation correspond à l'abandon des comportements et des attitudes habituelles. Elle s'accompagne d'une motivation à changer.

Les mécanismes qui interviennent sont d'abord l'inconfort, voire le malaise ou l'anxiété, qui entraînent le besoin de changer, puis la reconstruction d'une certaine sécurité psychologique pour pouvoir apprendre autre chose.

Le déplacement est la deuxième phase du processus. On introduit de nouveaux modes de fonctionnement et on expérimente de nouvelles façons de faire les choses.

Les mécanismes psychologiques en jeu sont l'identification à de nouveaux modèles et l'intériorisation des nouveaux comportements. Le succès du déplacement se mesure par la qualité de la restructuration cognitive, permettant de voir les choses autrement.

Enfin, la recristallisation consiste à rendre permanent un nouveau champ de forces et à stabiliser le nouvel équilibre atteint.

Les nouvelles façons de faire sont intégrées à l'activité. On rend le changement durable.

Lewin a complété cette perspective par sa théorie du champ de forces, en insistant sur le fait que toute réalité consiste en une sorte d'équilibre provisoire entre des forces de stabilisation et des forces de changement.

Pour faciliter un changement, il est parfois plus facile de supprimer ou de réduire des forces contraires que de rajouter ou d'augmenter des forces de soutien.

Il faut que l'équilibre ne soit pas trop sous tension (avec des forces favorables et antagonistes intenses – comme dans un « bras de fer »). Si l'équilibration se réalise en douceur, avec un peu plus de forces incitatives et un peu moins de forces de résistance ou d'opposition, le mouvement se fera de lui-même, sans trop d'efforts ou de conflits.

En ce sens, une organisation a toujours intérêt à se préparer aux adaptations nécessaires, plutôt que de s'affronter à des changements brutaux, faussement conflictuels ou inattendus (parce qu'on n'a rien préparé, qu'on n'a pas voulu voir, etc...).

Il est toujours bon de se mettre en capacité de changer face aux défis émergents. Cela passe par des apprentissages, de la réactivité, ainsi que des changements progressifs et réguliers qui maintiennent la flexibilité mentale ou l'habitude de bouger. Sans excès bien sûr ! Trop de routine et de passivité posent problème, trop de mouvement aussi.

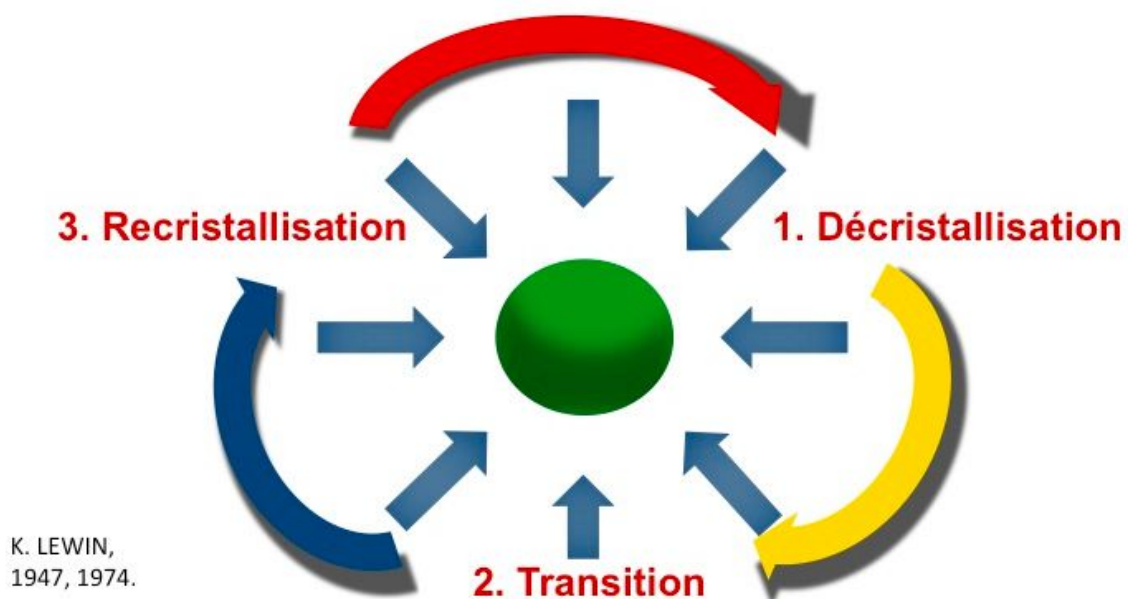


Figure 4.1 : Modèle de changement de Kurt Lewin

4.2.2 Modèle de Rondeau

Rondeau propose un modèle qui montre à la fois les besoins de légitimation, de mise en acte et d'appropriation concrète d'un changement. Ces besoins s'expriment à des niveaux stratégiques, tactiques (fonctionnels) ou opératoires (pratiques adoptées). [12]

On en trouvera un résumé dans le tableau suivant :

	Légitimation (émotif)	Réalisation (cognitif)	Appropriation (comportemental)
Stratégique (intention des acteurs) Perspective directionnelle	VISION Changement important Parrain engagé Partenaires impliqués	PILOTAGE Structure de pilotage crédible	INTÉRÊT Conditions incitatives Retombées valables
Fonctionnelle (nature des systèmes) Perspective structurelle	MODÈLE Déficiences établies Orientation documentée	CAPACITÉ Ressources, démarche et compétences adéquates	APPRENTISSAGE Expérimentations et prises de conscience appropriées
Opérationnelle (pratiques adoptées) Perspective culturelle	COMMUNICATION Information adéquate Adhésion soutenue	EFFORT Disponibilités collaborations appropriées	PROGRESSION Amélioration continue Mesure de résultats

Tableau 4.1 : Modèle de changement de Rondeau

4.2.3 Modèle d'Alter

Pour Norbert Alter, les logiques de l'innovation s'opposent aux logiques de la règle. Les personnes innovatrices perturbent l'ordre social installé. Il faut donc en réguler l'activité inventive, en la canalisant et en la remettant dans un ordre institutionnel contrôlé.

Un tel processus peut être décrit selon quatre étapes :

- l'incitation : La direction commence par encourager l'activisme des innovateurs. Elle peut augmenter le caractère adaptable ou négociable des projets en cours, solliciter les idées innovantes, laisser des marges d'initiative dans l'élaboration des règles organisationnelles, etc...
- le laisser-faire : Les échanges entre les acteurs leur permettent de comprendre le rôle qu'ils peuvent jouer dans les processus de changement. Parfois même (pendant un certain temps), la direction ferme les yeux sur des pratiques non prévues ou non réglementaires.
- le retour de l'institutionnalisation : Peu à peu, la direction structure ou canalise les initiatives des acteurs. Elle favorise un retour à l'ordre en intégrant les nouveautés qui lui semblent utiles.
- le désordre réorganisé : Des arbitrages sont nécessaires entre le désordre engendré par les innovateurs et l'ordre nécessaire à une diffusion cohérente des changements. [11]

4.2.4 Modèle de Argyris

Pour Argyris, célèbre psychosociologue américain, il existe deux formes d'apprentissage :

- l'apprentissage en simple boucle se produit lorsque, face à un écart, l'acteur modifie sa façon d'agir ou ses comportements, donc ses stratégies concrètes, sans modifier les théories ou les représentations générales qui lui ont servi à guider ses actions. Ce type d'apprentissage est destiné avant tout à l'obtention de résultats opérationnels directs.

- l'apprentissage en double boucle remet en cause les modèles qui servent à expliquer ou à justifier l'action. La correction des erreurs demande une investigation plus profonde, qui touche aux fondements des décisions. Elle peut transformer les normes et modifier les valeurs de l'individu ou de l'organisation. [11]

4.2.5 Modèle de Kotter

- Préparer le changement

1. Créer un sentiment d'urgence partagé par tous

La première étape consiste à faire partager un sentiment d'urgence, une vision pour que le changement soit maintenant. Il faut allumer le feu pour déclencher l'alarme et mobiliser tout le monde. Il ne faut surtout pas laisser s'installer la complaisance. Ça va mal ? Non, c'est bien plus fort : si ça continue, c'est la mort assurée du projet voire de l'entreprise.

2. Créer une coalition puissante pour guider

Il faut réunir un panel de gens pour agir. Mais où les trouver ? On ne doit pas faire de choix politique, et il faut toucher toute l'organisation, penser par exemple aux syndicats. Le groupe hétéroclite ainsi formé doit être composé de gens qui ont la volonté et le pouvoir de changer les choses. Des gens sans pouvoir ne pourront pas actionner les leviers permettant de sauver la situation. Kotter précise clairement qu'il ne faut pas créer une coalition insuffisamment puissante.

CHANGER

3. Développer une vision et une stratégie

Il est temps d'entamer la phase de changement. La troisième étape permet de définir une vision qui soit "attirante pour le cœur, séduisante pour l'esprit". Il faut éviter le simple slogan suivi d'une tonne de détails.

En fait pour devenir maîtres du monde, il faut définir une stratégie claire et viable.

4. Communiquer la vision

L'erreur à ne pas commettre et qui arrive pourtant est de sous-communiquer d'un facteur 10, 100 voire 1000... Chacun doit s'approprier la vision définie précédemment. Il est important que le leader donne l'exemple, il doit faire des efforts de communication et de dialogue pour attirer l'attention des employés, bien souvent submergés par une masse de communication interne. Agir c'est communiquer !

5. Donner un pouvoir d'action large aux employés

Le leader doit lever les obstacles qui empêchent les équipes de bien mener le changement. Ces obstacles peuvent être de tous types, y compris des gens hostiles au changement. Il ne faut pas laisser des obstacles barrer la route vers la vision.

PILOTER LE CHANGEMENT

Le changement est amorcé, mais on n'est pas encore sorti d'affaire pour autant. Ce changement opéré peut vite être annulé. Pour éviter cela, il faut donc piloter le changement. C'est l'objectif des étapes suivantes.

6. Générer des réussites à court terme

Pour conserver durablement le changement, il est nécessaire de raconter des histoires et des *success stories*. Plus on arrive à vendre nos réussites, mieux cela marchera. Pour savoir ce qu'a apporté le changement, il faut observer des faits concrets. "Le site a fait +50% de chiffre d'affaire", "il n'y a eu que 3 bugs en recette", sont des exemples de faits chiffrés qui racontent des réussites.

Mais le moteur du changement ne s'établit pas seulement à partir de chiffres, il se construit avec des sentiments. Kotter préconise ainsi de monter à nouveau l'urgence au dessus des obstacles. Cette fois-ci on parle d'urgence positive, le changement n'implique pas une survie, mais par exemple une rentabilité accrue. Après la période de crise, vient une période normale qui peut être dangereuse pour la pérennité du changement. L'étape suivante permet de gérer cela.

7. Consolider les gains et produire plus de changement

Ainsi, Kotter incite à ne pas crier victoire trop tôt. Il faut bien consolider le changement avant de le généraliser à toute l'entreprise, et décomposer les domaines à changer. L'idée est d'entretenir toujours la dynamique de changement et d'élargir petit à petit à de nouveaux domaines.

8. Ancrer dans la culture d'entreprise

La dernière étape définie par Kotter, est tout simplement un "culture de hacking" de l'entreprise. "On va faire de l'efficace agile maintenant et ensuite revenir à du structuré". Le changement ne doit pas être temporaire, mais durable. Et pour un changement durable, il faut identifier les questions et les interrogations qui subsistent, démontrer le succès du changement opéré afin de définir de nouvelles valeurs s'appuyant sur les nouvelles méthodes employées.

[13]

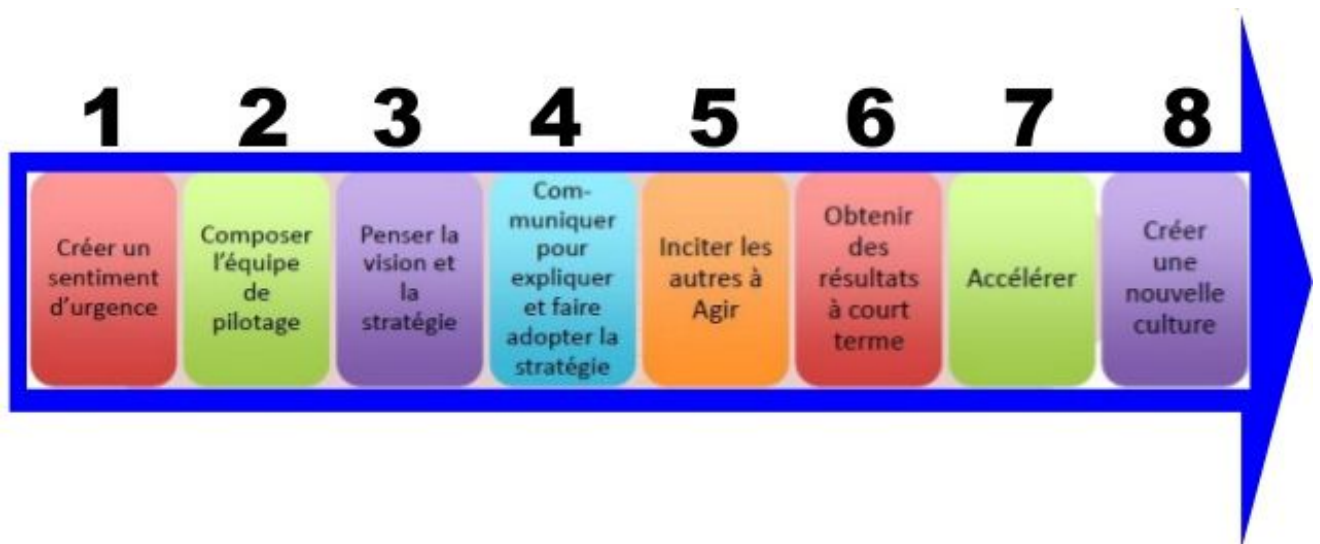


Figure 4.2 : Modèle de changement de Kotter

4.2.6 Etude comparative

On a choisit de faire une étude comparative entre le modèle de Lewin et le modèle de Kotter qui semblent bien développés.

	Lewin	Kotter
Avantages	Un des avantages clés d'une analyse de champ de force est qu'il fournit un résumé visuel de tous les différents facteurs favorables et défavorables une idée particulière, avec toutes les données qui ont été recueillies au sujet d'une éventuelle décision regroupées en un seul graphique. En outre, l'analyse de champ de force élargit également l'évaluation au-delà des données lui-même à regarder les facteurs qualitatifs qui peuvent avoir un impact sur la réussite ou l'échec de la décision en cours d'analyse.	<ul style="list-style-type: none"> • Le processus est un modèle simple, étape par étape. • Des mesures claires qui peut donner une orientation pour le processus • L'accent est mis sur la préparation et l'acceptation du changement, pas le changement réel. • La transition est plus facile avec ce modèle. • Convient bien dans la culture des hiérarchies classiques
Inconvénients	Lewin est un modèle est très rationnel, objectif et orienté plan. Le changement semble bon sur le papier, comme il est logique rationnelle, mais quand il est mis en œuvre en tenant compte de l'absence de sentiments et expériences humaines peut avoir des conséquences négatives.	<ul style="list-style-type: none"> • Les étapes ne peuvent pas être ignorés. • Le processus prend beaucoup de temps. • Le modèle est clairement de haut en bas, il ne donne aucune place pour la co-création ou d'autres formes de

	<p>Il peut y avoir occasions lorsque les employés sont tellement enthousiasmés par le nouveau changement, qu'ils contournent les sentiments, les attitudes, l'entrée ou de l'expérience des autres employés passés. Par conséquent, ils se retrouvent face à résistance ou un peu d'enthousiasme.</p> <p>L'analyse du champ de travail nécessite la pleine participation de toutes les parties concernées de fournir les informations exactes nécessaires pour une analyse efficace. Cela peut être un inconvénient lorsque la pleine participation n'est pas possible, conduisant à une analyse qui ne fournit pas une image réaliste des forces favorables et défavorables. Un autre inconvénient est la possibilité que l'analyse ne sera pas conduire à un consensus au sein du groupe. En fait, une analyse de champ de force peut effectivement causer une division dans le groupe entre ceux qui soutiennent la décision et ceux qui s'y opposent.</p>	<p>participation réelle.</p>
--	---	------------------------------

Tableau 4.2 : Etude comparative des modèles de changement

4.3 Les qualités d'un leadership dans la gestion du changement

Les entreprises fortes ont besoin de leaders forts, surtout en période de changement. Plus que jamais, les équipes se tournent vers leurs dirigeants pour définir la direction qu'ils suivront.

Quel que soit le mode de gestion du changement sur lequel s'appuie la société dans ces circonstances, l'élément de base est le même - le besoin de compétences de leadership bien développées.

Etre un leader du changement n'est pas facile, la première étape est de savoir ce qu'il faut. On peut noter cinq caractéristiques qui aident un leader de changement dans sa mission :

4.3.1 Communication

Le changement peut causer l'inquiétude de nombreux employés. Un leader qui s'enferme dans son bureau alors que le changement est mis en œuvre envoie un message négatif à

l'ensemble de l'organisation. En effet, la communication avant, pendant et après le processus de changement est essentielle pour se assurer que le changement provoque le moins de perturbations possible.

4.3.2 Persuasion

Un leader efficace doit être convaincant pour faciliter le changement. Un bon leader peut prendre l'information donnée, le mettre dans un format qui rend le changement cherché acceptable et puis convaincre les employés que le prochain changement est bon pour la société. Être un leader persuasif et charismatique peut aider à rendre le changement plus facile pour tous les employés.

4.3.3 Confiance

Avec le changement vient le doute. Les employés peuvent s'interroger sur les capacités du gestionnaire, et il peut y avoir des questions sur la façon dont le changement affectera l'avenir de la société. Un bon leader peut apaiser un bon nombre de ces problèmes en restant confiants dans tout le processus de changement. Quand le chef s'en tient à l'idée de changement et n'offre que des mots positifs à ce sujet, que la confiance contribue à rallier les employés à travers le changement souhaité.

4) Orientation vers l'action

La conduite et l'adaptation du changement exigent une action. Être réceptif à l'apprentissage ne est pas suffisant. Le but de l'apprentissage est d'ensuite prendre des mesures et atteindre l'objectif. Les gens qui ont de faibles niveaux d'énergie et sont enclins à se asseoir et regarder seront les derniers à apprendre et à s'adapter au changement. Les leaders efficaces sont enclins à intensifier et à participer à l'action. Ils se sentent énergique et euphorique par l'action et les progrès.

5) L'ouverture

Pour explorer de nouvelles idées et d'apprendre comment les appliquer, il faut être ouvert et réceptif. Nous pouvons toujours penser à un million de raisons pour lequel quelque chose ne fonctionne pas. Mais, si nous ouvrons nos esprits aux possibilités, nous pouvons également trouver de nombreuses façons et de nouvelles idées peuvent travailler. Mais, tout simplement être réceptif n'est pas suffisant, le psychologue de Harvard Ellen Langer dit que nous devons être "conscients". Par le terme « conscients » il signifie être constamment attentif et exposer nos esprits à de nombreux points de vue différents. Nous sommes en mesure de voir plus de façons nouvelles idées peut fonctionner que si nous nous équipons avec un vaste répertoire de perspectives et d'idées.

4.4 La résistance au changement

4.4.1 Définition

La résistance au changement est l'action menée par les individus et les groupes quand ils perçoivent que le changement qui se produit comme une menace pour eux. La menace ne doit pas être réel ou grande pour la résistance de se produire.

Dans sa description d'habitude, il se réfère à changer au sein des organisations, mais il se trouve aussi ailleurs dans d'autres formes. La résistance est l'équivalent d'objections dans les ventes et le désaccord dans les discussions générales.

La résistance peut prendre de nombreuses formes, y compris active ou passive, ouvertement ou secrètement, individuelle ou organisée, agressive ou timide.

4.4.2 Les formes de résistance au changement

Il y a quatre formes principales de résistance : l'inertie, l'argumentation, la révolte ou le sabotage qu'il définit comme suit :

- L'inertie consiste en une absence de réaction au changement. Les personnes caractérisées par l'inertie laissent entendre qu'elles acceptent le changement, mais tentent d'en différer l'application. L'inertie est rationalisée en évoquant la prudence, en prétendant la nécessité de demander des avis objectifs.

- L'argumentation est la forme privilégiée de la résistance et constitue la voie royale d'accès à l'intégration du changement. Un changement non argumenté n'est pas intégré. Il s'agit de la forme la plus productive et utile de résistance. L'argumentation peut se concevoir comme une négociation sur le fond et la forme du changement. Elle obéit à un besoin naturel des individus d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure.

- La révolte survient lorsqu'il y a incapacité pour un individu d'ajuster sa réalité à la réalité du changement proposé. L'action syndicale, la demande de mutation, le recours à la hiérarchie, la grève sont autant d'exemples de résistance qui prennent la forme de révolte. La révolte est toujours précédée de menace notamment dans l'argumentation. Il y a la menace tactique (menace de démission) par laquelle on tente d'influencer la représentation que l'autre se fait de la réalité et du changement qu'il propose en évoquant des conséquences qui a priori ne font pas partie de son schéma de changement. Le principe de base du changement étant de produire de façon implicite ou explicite, une amélioration, la menace a pour objet de montrer que le changement risque non pas d'améliorer mais de dégrader la situation.

- Le sabotage est plus pernicieux et manipulateur que la révolte. Il prend souvent la forme d'excès de zèle dont le but est de démontrer la stupidité du changement, d'embarrasser le promoteur du projet. Le sabotage est fonction de la relation hiérarchique et plus généralement du pouvoir qui lie l'individu au promoteur du changement. Il est le reflet d'une soumission apparente ou premier degré et d'une révolte au second degré.

4.4.3 Stades psychologiques face au changement

Face à un changement, chaque personne passe par cinq phases, plus ou moins longues et douloureuses selon les cas, mais toutes incontournables.

- **Le refus de comprendre** : Cela n'a rien à voir avec l'intelligence. C'est une réaction due au refus de voir sa réalité altérée."

- **La résistance** : Le changement devient pour la personne une chose possible mais pas souhaitable. Elle va chercher à l'aménager, pour le rendre moins inconfortable. Il existe plusieurs formes de résistance :

L'inertie : la personne ne dit rien mais remet toujours le changement à plus tard.

L'argumentation : elle discute le bien-fondé du changement, les hypothèses de départ... et cela généralement sur un mode dialectique, en jouant sur les mots, en pratiquant l'amalgame. L'objectif de la discussion est uniquement d'apparaître comme ayant raison.

La révolte : La personne peut enfin avoir recours à la révolte, repérable à l'accès de colère et aux menaces au premier degré qui la précèdent. Elle peut être insidieuse et se manifester par un excès de zèle, pour prouver que le changement tel quel ne fonctionne pas.

- **La décompensation** : Cette phase s'apparente à une dépression : la personne comprend qu'elle a perdu la bataille et se sent abattue. Elle peut se traduire par de petits arrêts de travail ou une perte manifeste de motivation.

- **La résignation**. La personne accepte le changement mais contrainte et forcée. Elle n'est ni très heureuse, ni très dynamique. On repère facilement ce stade car la personne est très nostalgique. Elle tend même à embellir le passé, à gommer tout ce qui était désagréable avant.

- **L'intégration**. Le changement ne se ressent plus : c'est comme s'il n'avait pas eu lieu. Il est difficile de sortir seul de la résignation. Les proches, les collègues sont là pour l'aider à arrêter de se focaliser sur les inconvénients du changement et à voir ses avantages.

4.4.4 Causes de résistance au changement

- **Peur de l'inconnu / la surprise**: Ce type de résistance se produit principalement lorsque le changement est mis en œuvre sans avertissement les intervenants concernés avant le changement se produit. Lorsque le changement (en particulier ce qui est perçu comme un changement négatif) est poussé sur les gens sans leur donner un avertissement suffisant et sans les aider à travers le processus de compréhension de ce que le changement comprendra et comment leur emploi ou travail sera affecté, il peut amener les gens à pousser le dos contre le changement en raison de leur peur de l'inconnu.

- **Méfiance**: Si les individus dans un département respectent leur manager parce qu'il a construit une relation de confiance sur une période de temps, l'équipe peut accepter des changements. Si le manager est nouveau et n'a pas encore gagné la confiance de leurs employés, puis la méfiance peut se manifester dans la résistance au changement.

- **Perte de la sécurité d'emploi**: Ce type de résistance se produit souvent lorsque les entreprises annoncent qu'ils feront la restructuration ou la réduction des effectifs. Cela provoque la peur chez les employés qu'ils vont perdre leur emploi ou être déplacés dans d'autres positions.

- **Mauvais moment**: En tassant trop de changements sur les employés sur une courte période de temps peut entraîner une résistance. Si le changement n'est pas mise en œuvre au bon moment ou au bon niveau de tact ou de l'empathie, il ne fonctionnera généralement pas.

- **La prédisposition d'un individu vers un changement**: il existe des différences dans la tolérance globale de gens au changement. Certaines personnes aiment le changement parce

que cela leur donne l'occasion d'apprendre de nouvelles choses et de se développer personnellement et professionnellement. D'autres détestent le changement parce qu'ils préfèrent une routine de jeu. Ce sont généralement les personnes qui deviennent suspectes de changement et sont plus susceptibles de résister.

4.4.5 Les conséquences de la résistance

Les effets de la résistance sont multiples et peuvent être dévastateurs pour une organisation. La résistance peut faire en sorte que l'organisation se détruise sans être capable de se reconstruire. La résistance peut provoquer le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de l'idée de changement. La résistance peut faire en sorte que le changement soit un mi-succès ou un échec. Outre ces dimensions liées au changement lui-même, la résistance peut diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité. Le taux de roulement peut augmenter de même que l'absentéisme, le climat de travail se détériore et les relations de travail se durcissent. Les conflits s'accroissent et sont gérés sous l'angle « gagnant/perdant ». Pour sa part, le destinataire « résistant » éprouve du stress. Il est moins satisfait et offre un rendement inférieur. Il est plus sujet à s'absenter et à des accidents de travail. Son niveau d'engagement affectif au travail diminue. Cela peut le mener vers l'épuisement ou la dépression. Bref, les conséquences sont désastreuses tant au point de vue humain qu'au point de vue organisationnel. Le succès du changement est aussi mis en péril à cause de la résistance au changement.

4.4.6 Surmonter la résistance au changement

Dans l'apprentissage des méthodes en conduite du changement, l'un des premiers points abordés est la « résistance » au changement. Pour illustrer ce processus de « résistance », puis celui de son acceptation, on utilise un schéma, une courbe nommée la « vallée de la peur » ou la « vallée des larmes » ou « courbe de la mort ».

En effet, cette courbe représente avant tout les phases du processus de deuil décrites par la psychiatre et la psychologue américaine Elisabeth Kübler-Ross, qui a consacré son travail à l'accompagnement des personnes en soins palliatifs et à l'accompagnement de leurs proches. L'annonce de la mort proche provoque les réactions suivantes :

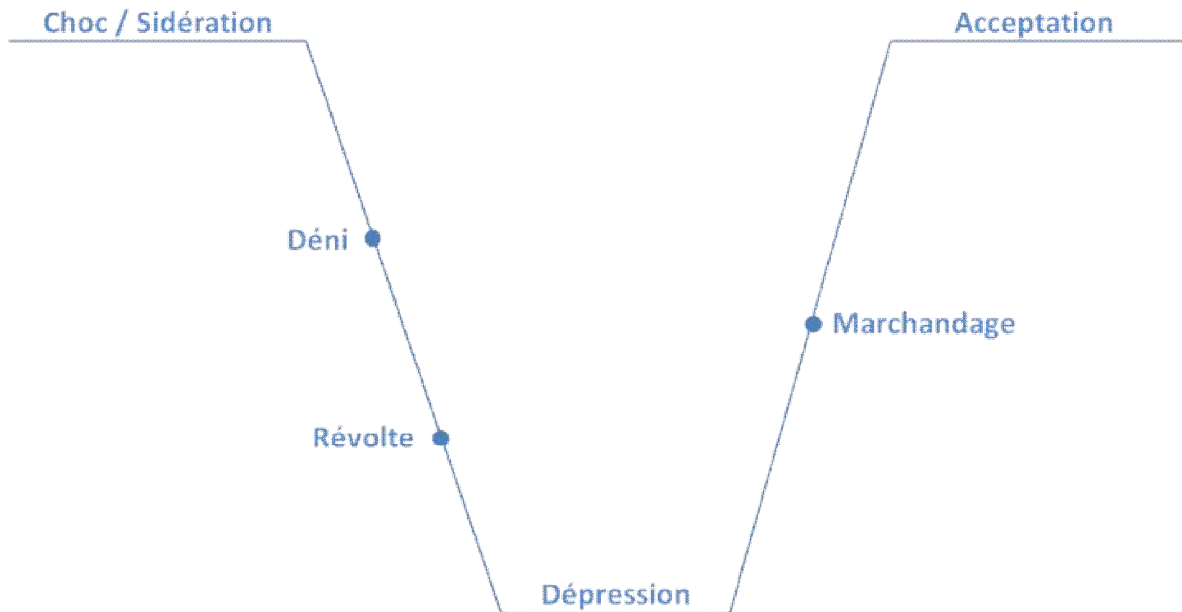


Figure 4.3 : Courbe de la mort

Mais au sein de l'entreprise, avant de plaquer ce schéma sur les réactions présumées des collaborateurs à l'annonce d'un nouveau projet et des changements qu'il induit, il faut rappeler que le processus est un processus individuel et personnel. Par conséquent, il est très délicat d'utiliser cette courbe dans des contextes de projets dans lesquels des centaines de personnes sont « impactées ».

En outre, sur un plan éthique, il paraît dangereux dans le contexte de l'entreprise de transformer :

- Le « Déni » en « Refus de comprendre »
- La « Révolte » en « Résistance »
- La « Dépression » en « Décompression »
- Le « Marchandage » en « Résignation »
- L'« Acceptation » en « Intégration »

4.5 Conclusion

Après avoir fait l'étude des différentes notions importantes qui facilitent la compréhension des différentes parties du projet, on va commencer dans le prochain chapitre l'étude stratégique de notre projet de changement.

Chapitre 5 : Etudes Stratégiques

5.1 Introduction

Après avoir faire l'étude des notions théoriques du projet, on va entamer dans ce cinquième chapitre l'étude stratégique et mettre le point sur la stratégie du département IT de l'entreprise puis on va établir la stratégie du changement.

5.2 Stratégie du département IT de l'entreprise

5.2.1 Définition

La Stratégie IT ou technologique est le plan d'ensemble qui se compose d'objectifs, des principes et des tactiques relatives à l'utilisation des technologies au sein d'une organisation particulière. Ces stratégies se concentrent principalement sur les technologies elles-mêmes et, dans certains cas, les personnes qui gèrent directement ces technologies. La stratégie peut être déduite de comportements de l'organisation à l'égard des décisions de la technologie, et peut être écrit dans un document.

5.2.2 Objectifs Stratégiques

1. Résumé

Durant l'année 2014, TraceNOVA a bien réussi la commercialisation de ses services de développement informatiques en coopérant avec plus de 30 clients dans le monde. La stratégie IT visée était la remonté en compétences dans les technologies web et mobile pour la prestation de service développement des solutions de gestion, de e-commerce et de marketing pour les petits et moyens business.

Cependant des problèmes ont été rencontrées et des améliorations ont été suggérées pour l'année suivante.

2. Regard sur l'avenir

La stratégie IT pour 2015-2017 expose les divers changements que TraceNOVA effectuera pour maintenir le développement de ses activités.

Dans l'avenir, TraceNOVA tient à être davantage proactif. Plusieurs opportunités pourraient se présenter à l'entreprise qui permettrait au département de tirer partie des nouvelles expertises et technologies:

- Ajuster la capacité de livraison de projets informatiques à la stratégie de long terme.
- Permettre l'efficacité organisationnelle grâce à une utilisation efficace des outils de gestions de projets.
- Maintenir la solidité financière et la continuité d'activité de l'entreprise
- Se lancer dans l'étude des opportunités et faire l'initiative de développement des solutions propriétaires.

3. Les priorités

Le projet de stratégie de l'entreprise identifie deux objectifs principaux:

- Optimiser la gestion des projets.
- Améliorer la qualité de la croissance.

Pour atteindre ces objectifs, la stratégie se réfère à certains objectifs stratégiques spécifiques:

- Devenir un expert dans le service.
- Devenir un propriétaire de solution.

Ces objectifs stratégiques donnent naissance à trois thèmes transversaux :

- Agilité et résultats.
- Création de culture de l'entreprise.
- Etablissement des processus opérationnels.

Ces objectifs, buts et thèmes influent directement sur l'orientation de la stratégie IT de l'entreprise.

4. Vision, mission, valeurs et comportements

Si on ne porte pas constamment attention à la mission et à la vision, il est extrêmement facile de s'embourber dans la routine du quotidien. Les tâches se font alors sans but et deviennent répétitives et ennuyeuses.

Redynamiser une équipe pour qu'elle se comporte différemment sera beaucoup plus difficile si celle-ci n'a pas de vision à laquelle aspire. L'aspiration doit faire partie d'un vocabulaire quotidien porteur de sens.

- Vision

« Optimiser la gestion des projets et s'investir dans des solutions propriétaires. »

- Mission

« TraceNOVA est une société de développement informatique spécialisée dans la conception et la réalisation d'application web et mobiles.

TraceNova développe des applications pour les secteurs de gestion, de e-service, de e-commerce, de marketing et de la navigation. »

La vision et la mission pour le département IT présentées ici s'appuient sur les objectifs de la stratégie à court et moyen terme de la société et résumant également les principales fonctionnalités que TraceNOVA est censé fournir et que ses clients sont en droit d'attendre.

- Valeurs

Excellence

Opter pour le niveau de performance le plus élevé par l'amélioration continue de nos pratiques et de nos compétences professionnelles.

Esprit d'équipe

Travailler ensemble dans un esprit de respect mutuel de haute créativité pour atteindre des objectifs communs.

Intégrité

Respecter les normes les plus élevées de l'honnêteté et de la responsabilité en tout temps.

Professionnalisme

Offrir la meilleure qualité de service possible à nos clients pour garantir la bonne impression et avoir la bonne réputation.

Comportements

- * Etre critique d'une manière constructive et transparente.
- * Résoudre les problèmes au sein de l'équipe et comme une équipe.
- * Avoir l'esprit de la vision d'ensemble définissant les objectifs opérationnels.
- * Soyons honnêtes avec nous-mêmes et les uns envers les autres.
- * Encourager et défendre un engagement plus large.
- * Etre constamment à l'écoute pour bien comprendre les besoins de l'entreprise.

5. Réalisation des objectifs stratégiques

Afin d'obtenir les résultats souhaités, certains changements majeurs seront nécessaires.

- Améliorer la gouvernance des TIC, la gestion de processus et la gestion d'échéance.
- Améliorer la responsabilisation avec davantage de transparence et d'ouverture et se concentrer sur la livraison de projet.
- Améliorer la gestion des ressources de l'entreprise et des processus opérationnels connexes
- Stabiliser et améliorer l'infrastructure IT et la connectivité.
- Fournir aux clients un accès souple à l'information.

5.3 Définition de la stratégie de changement

Chacune des initiatives de gestion du changement a besoin pour réussir de la bonne approche. La stratégie de gestion du changement définit l'approche nécessaire pour gérer le changement en tenant compte de la situation unique du projet ou de l'initiative.

Pour cela on va définir respectivement la vision, l'objectif et les règles de management pour la stratégie de changement abordée.

Vision : Passer d'une gestion classique vers une gestion agile de projets

Objectif : Faciliter la communication au sein de l'équipe projet et garantir le succès des projets en terme de coût, délais et qualité.

Règles de managements : Tout le long du changement on va appliquer des règles de management qui vont aider à bien mettre en place le changement planifié.

5.3.1 Ecouter et être disponible

Généralement, le manager possède peu de temps à consacrer à son équipe (surtout dans les petites structures) dû au autres fonctions (gestion, rencontre clients, ..). Il doit consacrer au moins 1/3 de son temps à son équipe.

5.3.2 Appliquer les règles de communication

Prendre pour règle que chacun a des besoins différents en terme de communication et que l'important n'est pas ce que l'on dit mais ce que l'autre comprend. Respecter le cercle de la communication.

5.3.3 Montrer la simplicité et l'humilité

Une équipe a besoin de voir dans son responsable un leader ou un exemple. Chacun sait que la simplicité et l'humilité sont deux qualités dont tout le monde voudrait être pourvu. Toujours se mettre à la portée de ses collaborateurs et rester dans une position gagnant/gagnant.

5.3.4 Reconnaître la qualité du travail

Les plus grands reproches faites à un manager sont de signaler à un employé ses erreurs sans reconnaître les points positifs du travail accompli. Ne pas prétendre que le travail bien fait est normal. Prendre la règle que trop de compliments tuent le compliment. Féliciter la personne pour son travail. Ne pas féliciter le travail.

5.3.5 Développer un esprit d'équipe

L'esprit de l'équipe doit respecter certaines règles :

- Etablir le rôle et les objectifs de l'équipe. L'équipe doit participer à la définition de son rôle. Cette définition doit être rédigée et suffisamment claire pour que chacun puisse la comprendre. L'équipe doit définir ses objectifs sous contrôle du manager.
- Tirer les leçons de ses erreurs. Pouvoir développer une erreur commise par un employé afin de trouver des solutions pour que personne ne rencontre dorénavant cette difficulté. Avoir une critique constructive. S'intéresser aux solutions futures et non aux erreurs passées.
- Partage du leadership et des responsabilités et établir les règles de telle façon que les membres de l'équipe ne se critiquent pas entre eux, mais abordent les difficultés rencontrées.
- Encourager la communication en organisant les réunions de communication où chacun pourra s'exprimer. D'ou, l'esprit d'équipe permet de motiver chacun.

5.3.6 Savoir responsabiliser

L'objectif est de rendre les employeurs actifs dans le projet et en aucun cas de subir des ordres. Il faut donc montrer de la confiance en un employeur et lui montrer ses responsabilités, face à lui-même et à l'équipe.

5.4 Conclusion

Dans ce chapitre on a énoncé la stratégie du département IT de l'entreprise et on a établie la stratégie du changement à affecter. Dans le chapitre suivant on va décrire la conduite du changement effectué dans la gestion de projet au sein de l'entreprise.

Chapitre 6 : Conduite du changement

6.1 Introduction

Après avoir faire l'étude de la stratégie de changement, on va décrire dans ce dernier chapitre les différentes étapes de la conduite de changement chez TraceNOVA.

6.2 Choix de modèle de changement

D'après l'étude comparative des modèles de changement réalisée dans le chapitre quatre entre le modèle de Lewin et le modèle de Kötter, je pense que le modèle de Kötter est le meilleur choix, car il est un modèle simple. En fait, ce modèle prépare pleinement les employés de l'entreprise avant la vision est même créée, ce qui signifie que la transition réelle sera beaucoup plus facile dans le long terme. En outre, il y a moins d'inconvénients à ce modèle que d'autres. En plus ce modèle reste valable pour des changements futurs au sein de l'entreprise.

6.3 Les nouveau outils introduits

6.3.1 Git

Git est un logiciel de gestion de versions décentralisé. Il est conçu pour être efficace tant avec les petits projets, que les plus importants. Git a spécialement été créé pour le développement du noyau linux. Ce projet a débuté en 2005, Linus Torvalds voulait créer une alternative au logiciel propriétaire BitKeeper. Depuis, Git a beaucoup évolué et est utilisé par de nombreux projets. Contrairement à des outils comme svn ou cvs, Git fonctionne de façon décentralisée, c'est-à-dire que le développement ne se fait pas sur un serveur centralisé, mais chaque personne peut développer sur son propre dépôt. Git facilite ensuite la fusion (merge) des différents dépôts. [14]

6.3.2 JIRA

JIRA est un système de suivi de bugs, un système de gestion des incidents, et un système de gestion de projets standards et Agile développé par Atlassian Software Systems.

6.4 Déroulement du changement

Le team leader a été chargé de se préparer le changement au faisant l'étude des différentes notions théoriques du changement ainsi que les méthodes, les modèles et les outils à utiliser. Cela a pris plus de 3 mois avec une charge partielle.

La communication du changement à l'équipe s'est fait par la suite à travers les réunions. Par la suite il y a eu le début des formations qui on été assuré de manière a ne pas perturber le déroulement des projets en cours.

Pour commencer à suivre la nouvelle méthodologie de gestion de projet, on a décidé de commencer avec un projet de développement interne pour absorber la peur de certains et être plus à l'aise dans la phase de changement.

La migration vers la nouvelle méthodologie dans les projets client a commencé 2 mois plus tard et elle se déroule de manière partielle.

6.5 Application du modèle changement 8-Step de Kotter

6.5.1 Créer un sentiment d'urgence :

On a commencé par des réunions collective et individuelle avec les membres de l'équipe pour discuter les méthodes de travail actuelles, mettre en point sur les points faibles et écouter les suggestions.

En fait, TraceNOVA gère les projets de façon séquentielle. En plus le leader est le seul communiquant avec les clients du fait que l'absence du leader peut provoquer le blocage de l'équipe et la coupure de communication avec les clients.

En effet, la force de l'entreprise est dans le savoir faire de son équipe qui remonte régulièrement en compétence de manière à relever toujours les défis dans les dernières technologies.

Cependant, la faiblesse se présente dans le temps accordé aux changements demandés par les clients. En fait les changements provoquent des retards de livraison et augmente la charge du leader du projet vu qu'il est le seul communiquant avec le client.

Du fait, l'introduction progressive de l'agilité dans la gestion projet de façon à renforcer la communication avec client et arriver à raccourcir le temps de changement présente une urgence pour l'entreprise. La performance de l'équipe de développement et le délai de livraison des projets influent directement sur la capacité de l'entreprise à augmenter son chiffre d'affaire. Mais le statut actuel n'est plus acceptable car la gestion actuel ne permet pas au client d'entrer en contact avec toute l'équipe, suivre de près l'avancement du projet et demander les changements au bon moment.

Du coup, poursuivre à l'état actuelle peut retarder le développement et l'extension de l'entreprise. En outre, cette situation peut affecter la relation avec les clients qui peuvent douter de la capacité de l'entreprise à livrer à temps.

Le changement prévu va attribuer beaucoup de souplesse dans la gestion des projets et permettra une meilleure répartition des tâches en sein de l'équipe.

Dans les différentes réunions, on a introduit le sentiment d'urgence qui a aidé à voir le besoin de changement, à profiter de l'occasion et pour faire face aux problèmes qui retiennent. Sans l'urgence on risque la perte conduite du changement, affecter négativement l'avancement de projets en cours et perdre la croissance continue de l'entreprise.

Une des premières choses qu'on a considéré est dans le processus de changement urgent est de veiller que tout le monde dans l'entreprise comprend la nécessité pour le changement et l'importance d'agir immédiatement. En développant un sentiment d'urgence autour de la

nécessité du changement, on a suscité la motivation initiale à faire bouger les choses. Ceci est à travers l'ouverture d'un dialogue honnête et convaincant sur les opportunités et les questions qui sont pertinentes pour nous. En fait, développer une compréhension de la nature et les motifs de changement dans les premiers stades nous a fourni une base solide pour l'action.

6.5.2 Former une coalition puissante

A travers la formation d'une coalition puissante, on a assuré qu'on a une équipe avec l'expertise pour aider à atteindre les résultats qu'on a besoin à travers l'initiative de changement. Sans les bonnes personnes pour aider, l'effort de changement peut décrocher et on peut manquer les perspectives et des informations importantes.

Durant cette étape du processus de changement, on a commencé à impliquer toute l'équipe chacun de sa place pour permettre de comprendre pleinement les questions qui qu'ils peuvent poser et qu'on les traitons pour apporter à une meilleure compréhension des voies possibles.

La coalition de guidage est le groupe de changement, et il a un rôle très important à jouer. La coalition de guidage a impliqué dans l'entreprise des orientations pour le changement, a identifié des options de la prise de décisions.

En outre, le rassemblement de l'équipe pour mener une initiative de changement a été essentiel pour la réussite. L'équipe doit avoir le droit de composition, un niveau important de confiance, et un objectif commun. Pour conduire le changement, on a eu besoin de continuer à réunir régulièrement l'équipe qui devrait être engagée à soutenir le changement du début à la fin.

6.5.3 Etablissement de la vision et de la stratégie

Pendant, les étapes 1 et 2 on s'est concentré sur la création de motivation pour le changement en réunissant les personnes intervenant le changement. Dans l'étape 3, on a définit la vision et de la stratégie du changement.

En fait, la création d'une vision pour le changement dessine clairement une image de l'endroit où nous voulons aller.

Dans cette étape du processus, on a utilisé la coalition de guidage pour aider à mieux comprendre les possibilités ou les questions qu'on a traité pour arriver à une vision et une stratégie claire pour aller vers l'avant.

Une fois que le besoin de changement a été clarifié et qu'on a pris le temps pour mesurer et expliquer le but du changement, ce qu'on essaye de réaliser, ou, en d'autres termes, quelle est la vision pour l'avenir.

En fait, le succès du changement dépend de cette image d'un avenir souhaitable et comment elle est communiquée et comprise. Si la vision n'est pas clairement définie, les efforts de changement peuvent devenir source de confusion qui mènera l'entreprise dans la mauvaise direction.

Du coup, notre vision claire a servis en quatre objectifs importants:

- Prendre des mesures dans la bonne direction.

- Communiquer rapidement et clairement.
- Coordonner les actions d'une manière rapide et efficace.
- Optimiser l'action.

Pour être efficace, on a intégré à la vision les réalités de la situation actuelle, mais aussi la mise en place des objectifs qui sont vraiment ambitieux. Les grands leaders savent comment faire de ces objectifs ambitieux semblent réalisables et significative. Lors de la communication de la vision, on a assuré de transmettre à tout le monde qu'il est sous-tendue par une stratégie solide et crédible, cela nous a les aider à voir la vision comme réalisables et pertinents.

Le processus que nous avons utilisé pour notre vision est proportionnel à la taille et de l'ampleur de notre changement.

6.5.4 Communiquer la vision et la stratégie

Après avoir développé la vision et la stratégie à l'étape 3, l'étape clé suivante est la communication. En fait, on a identifié et compris les parties prenantes.

Autrement dit, une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus qui sont directement ou indirectement touchés par le changement.

On a énuméré toutes les parties prenantes (équipe de projet, clients, équipe commerciale) et exploré la compréhension de leur réponse au changement. Grâce à cette compréhension initiale, on a élaboré des messages et des forums appropriés pour ce groupe d'être engagé.

En plus, nous avons suivi un plan d'analyse des parties prenantes et de la communication qui a été un outil utile pour assurer que notre communication est appropriée pour les différents groupes de parties prenantes.

On fait, toute l'équipe de développement est affecté dans changement, en plus le changement affecte tous les client existants et l'équipe commerciale.

Durant cette étape on a identifié les points clés que chaque groupe de personnes doit connaître et comprendre :

- Pour les clients : Ils doivent consacrer une ressource pour suivre l'avancement du projet et donner la validation du chaque petite livraison. Ils doivent comprendre que ce changement va lui permettre de recevoir un produit bien adapté à leur besoin avec un temps optimisé.

- Equipe de développement : Il doivent comprendre que ce changement est un vrai remonté en compétence pour eux et qui va éliminer plusieurs conflits et va améliorer le travail en sein de l'équipe.

- Equipe de développement : Le changement va modifier les méthodes de marketing ainsi que les textes existants.

En outre, on a assuré d'autres réunions durant cette étape en engagement les clients permanents de l'entreprise.

6.5.5 Encourager la prise de décision autonome

Dans cette étape, on est bien dans notre initiative de changement, on a une coalition directrice pour aider à diriger le changement, on a une vision et une stratégie claires, on a largement communiqué l'initiative de changement et on doit à tout le moins les prémices d'un plan de mise en œuvre détaillé.

L'Étape 5 s'est basée sur l'action et le savoir faire les choses qui apportent à réaliser la vision du changement. Afin de mettre en œuvre des changements qui durera, il est important que les gens à travers l'entreprise soient habilités à prendre des mesures et faire des changements dans leurs propres domaines. La coalition de guidage avait un rôle essentiel à jouer en continuant à communiquer la direction, le lissage de la manière et l'élimination des obstacles. En outre, cette étape a été l'occasion d'encourager vraiment l'équipe à prendre possession de la modification proposée. En possédant le changement, les membres de l'équipe ont été moins enclins à créer des obstacles au changement. Ils ont commencé à participer au processus et de proposé des solutions innovantes pour atteindre les résultats souhaités. A ce stade, il a été important de créer une culture qui encourage et récompense le partage des connaissances et offre la possibilité d'influer sur les processus.

Pour les efforts de changement réussissent, il a été important que les membres de l'équipe qui arrive à comprendre et agir sur la vision du changement soient récompensés par la reconnaissance. Cependant, les développeurs se sont senti motivés pour embrasser la vision du changement, les récompenses qu'on a planifié, a été en phase avec la direction du changement nécessaire. Cela signifie le travail d'équipe et encourage et récompense la contribution des idées.

On a constaté que la coalition avait le sentiment de «lâcher» quelque peu au cours de cette étape. Le rôle de la coalition a été parfois être juste pour assurer que les actions sont en alignement avec la vision du changement.

6.5.6 Générer des succès à court terme

Dans cette étape 6, tout est au sujet de la célébration de gains à court terme afin de créer une dynamique et un enthousiasme pour le changement. Sans preuve tangible que l'effort de changement a fait des progrès, les partis prenantes touchés à travers l'entreprise ont critiqué parfois que l'initiative absorbe trop de temps et provoque plus de stress dans déroulement du changement surtout dans la communication avec les clients. Mais cela on l'a dépassé à chaque fois et la vision, les stratégies et les plans sont bons pour un certain temps, l'argument le plus puissant est la preuve visible que des progrès ont été accomplis.

A ce stade du processus, les développeurs de l'entreprise on été pleinement engagés et ont travaillé dur pour mettre en œuvre le changement et il est important de les garder motivés et de travailler à la vision.

Les résultats à court terme, à la fois positifs et négatifs, ont fourni des informations utiles sur la validité et la faisabilité de l'initiative de changement.

Ces résultats ont aidé à façonner la direction continue du plan de changement.

En fait, l'équipe a commencé à s'habituer avec la nouvelle méthodologie et la communication avec les clients a été nettement améliorée.

6.5.7 Ne lâcher jamais:

Souvent, les efforts de changement échouent parce que les gens arrêtent de conduire un changement plus profond trop tôt. Il a été donc essentiel de continuer à soutenir l'équipe à faire des changements de plus en plus grands qui se collent. Chaque fois qu'on lâche avant que le travail soit fait, l'élan critique peut être perdu et de régression pourrait bientôt suivre.

En fait, les processus de changement ne sont pas aussi linéaires que les étapes peuvent suggérer. On a eu le besoin de continuer à créer l'urgence, engager et revitaliser la coalition directrice, réviser la stratégie, et assurer des actions sont en cours d'achèvement et célébrés.

Dans une initiative majeure de succès du changement dans cette étape, on a commencé à voir:

- Plus de projets ajoutés.
- Les ingénieurs habilités à tous les niveaux pour mener des projets.
- Un effort constant de garder la haute urgence.
- Présentation continue de preuve de succès de la nouvelle façon travaille.

Les qualités de leadership ont été nettement décisives dans cette étape. Au lieu de déclarer la victoire et de passer, on s'est lancé de plus en plus en projet à conduire pour le changement profond dans la conduite de projet dans l'entreprise. Il a fallu également prendre le temps de veiller à ce que toutes les nouvelles pratiques soient fermement ancrées dans la culture de notre équipe. En fait, sans un leadership suffisant et cohérent, le changement se décroche, et la réussite dans un monde en mutation rapide devient très problématique.

6.5.8 Incorporer des changements dans la culture

Dans cette dernière étape pour la création de changement majeur, nous avons travaillé pour rendre le changement permanent pour l'intégrer comme nouvelle méthode de gestion des projets et communiquer avec les clients et de faire le changement « la façon dont nous faisons les choses ici ».

Au cours de cette phase, on s'est concentré sur :

- La persistance, le suivi et l'évaluation des progrès et ne pas déclarer prématurément la victoire.
- La reconnaissance, l'enrichissante et la modélisation du nouveau comportement.

Les prochaines étapes qu'on va suivre pour survivre ce changement dans notre équipe est de renforcer nouvelles normes et valeurs avec des incitations et des récompenses, y compris les promotions et de renforcer la culture avec chaque futur employé.

En plus les politiques, les procédures et les systèmes qu'on a élaboré pour construire le changement vont faire partie de la pratique de l'entreprise.

6.6 Résultats du changement

Alors que le changement a eu lieu, il est important d'évaluer les résultats de ce changement. Cela implique les modifications apportées à la stratégie et les objectifs d'origine. Si des changements ne sont pas évalués, il sera difficile de déterminer la façon dont le processus avait été géré. Le suivi et l'examen vont également aider à comprendre où des améliorations supplémentaires peuvent être nécessaires. Si, pour une raison quelconque, le processus de changement n'a pas été couronné de succès, on peut évaluer pourquoi le processus de changement a échoué.

Malgré que les effets du changement ne peuvent pas être bien senti à court terme, on peut déjà voir l'amélioration de gestion de projets chez TraceNOVA et surtout l'optimisation de temps de livraison et la réduction de période des modifications dans les projets.

En fait, le changement a amélioré la communication avec les clients pendant toutes les phases du projet. L'équipe de développement est devenu rattaché directement au client en assurant une communication presque quotidienne. Cela a permis de réduire impérativement la charge supportée par le team leader et responsabiliser de plus l'équipe de développement.

Le déploiement de la méthodologie agile dans la gestion des projets, a permis à TraceNOVA de gagner un avantage concurrentiel en aquatissant cette nouvelle expertise et a permis d'être en bonne position pour élargir son portefeuille de client.

6.7 Conclusion

Dans ce dernier chapitre on a vu la phase de déroulement du changement ainsi que les résultats obtenus.

Conclusion Générale

Le changement est nécessaire dans une organisation pour lui permettre de survivre comme une entreprise compétitive, ou qu'il pousse comme une agence du département expansive. Les organisations ne changent pas, les gens font.

En fait, gérer le changement augmente la probabilité de réussite du changement au sein de l'entreprise. Du coup, la gestion du changement est utilisée pour une seule raison: pour assurer le succès de l'entreprise. Sans la gestion du changement, il y aura plusieurs risques pour le projet tel que la perte de productivité, ou l'échec du projet ce qui menace l'avenir d'une entreprise. Faute de gestion efficace, approfondie et opportune ; le changement est extrêmement dangereux pour une organisation.

Le travail réalisé, qui consiste à la gestion de changement pour introduire une gestion de projet agile chez TraceNOVA, nous a permis de mettre en pratique nos connaissances académiques acquises tout au long de notre formation et d'approfondir nos connaissances dans la conduite du changement.

Ce projet qui s'est déroulé au sein de TraceNOVA en tant que leader, nous a permis d'apporter de nouvelles pratiques à l'entreprise et d'améliorer la conduite de l'équipe et la communication avec le client dans les différentes phases des projets et essentiellement de faire réussir le changement du processus de gestion de projet et l'introduction de la méthode agile.

Ce projet nous a donné conscience de l'importance de faire de changement dans l'entreprise. En fait, ce travail va nous permettre de faciliter des futurs changements dans la société qui vont avec la stratégie future de l'entreprise qui opte devenir un éditeur de solution propriétaire.

Références Bibliographiques

[1] Site de l'entreprise [consulté le 21/04/2015]. Disponible sur le Web: <<https://www.thermofisher.com> >

[2] Site de l'entreprise [consulté le 21/04/2015]. Disponible sur le Web: <<http://www.forestry.gov.jm>>

[3] À propos de PRINCE2? [consulté le 15/03/2015]. Disponible sur le Web: <<http://www.qrpinternational.fr/index/prince-2/what-is-prince2>>

[4] Versionone, l'Enquête sur Dev Agile VersionOne, 7th-Annual-State-of-Agile-Development-Survey,2013

[5] LE changement et ses problématiques [consulté le 03/04/2015]. Disponible sur le Web: <http://infoqualite.accordance.fr/dossiers/dossiers.php?id_dossier=197>

[6] Guide PMBOK, troisième édition, ANSI, 2004

[7] Change Management: The Systems and Tools for Managing Change [consulté le 21/04/2015]. Disponible sur le Web: <<http://www.change-management.com/tutorial-change-process-detailed.htm>> □

[8] IBM's Journey to Becoming a Social Business, Rowan Hetherington, September 2012

[9] Comment IBM passe d'une entreprise 1.0 vers une entreprise 2.0 grâce à une stratégie orientée social business?, ESC TROYES, 2013 □

[10] Case Study On Samsung Electronics Journey Management Essay, , [consulté le 12/03/2015]. Disponible sur le Web: <<http://www.ukessays.com/essays/management/case-study-on-samsung-electronics-journey-management-essay.php>> □

[11] Organizational Change: Case Study of General Motors, Muhammad Aliuddin Khan and Muhammad Hashim, [consulté le 27/04/2015]. Disponible sur le Web: <<http://www.asee.org/documents/zones/zone1/2014/Student/PDFs/159.pdf>>

[12] Cour de gestion de changement de l'université de Lille, [consulté le 7/05/2015]. Disponible sur le Web: <http://bricks.univ-lille1.fr/M14/cours/co/chap2_03_05.html >

[13] [AGILE FRANCE 2013] Mener le changement : Les 8 étapes de KÖTTER, [consulté le 27/05/2015]. Disponible sur le Web: <<http://blog.soat.fr/2013/05/agile-france-2013-mener-le-changement-les-8-etapes-de-kotter/>>

[14] Git [consulté le 27/05/2015]. Disponible sur le Web: <<http://doc.ubuntu-fr.org/git>>