



Je veux développer mes compétences !

Conférence 4

La gestion du changement

Pour l'ingénieur, le technologue, le chimiste ou le gestionnaire

Développement des compétences de l'ingénieur (DCI)

Lien entre le DCI et la situation de l'ingénieur face au changement

Changements qui affecteront les ingénieurs

Rôle de l'ingénieur dans un processus de changement

Gestion du stress

L'ingénieur doit se changer lui-même avant de changer les autres

On fait ça comment ?

Carrefour Plein-Sud

19 février 2010

Par : Denis Poirier, ing. M.G.P.



Au programme:

1. Qu'est-ce que le changement?
2. Comment affronter le changement ?
3. Gestion des conflits et gestion du stress
4. Conclusion

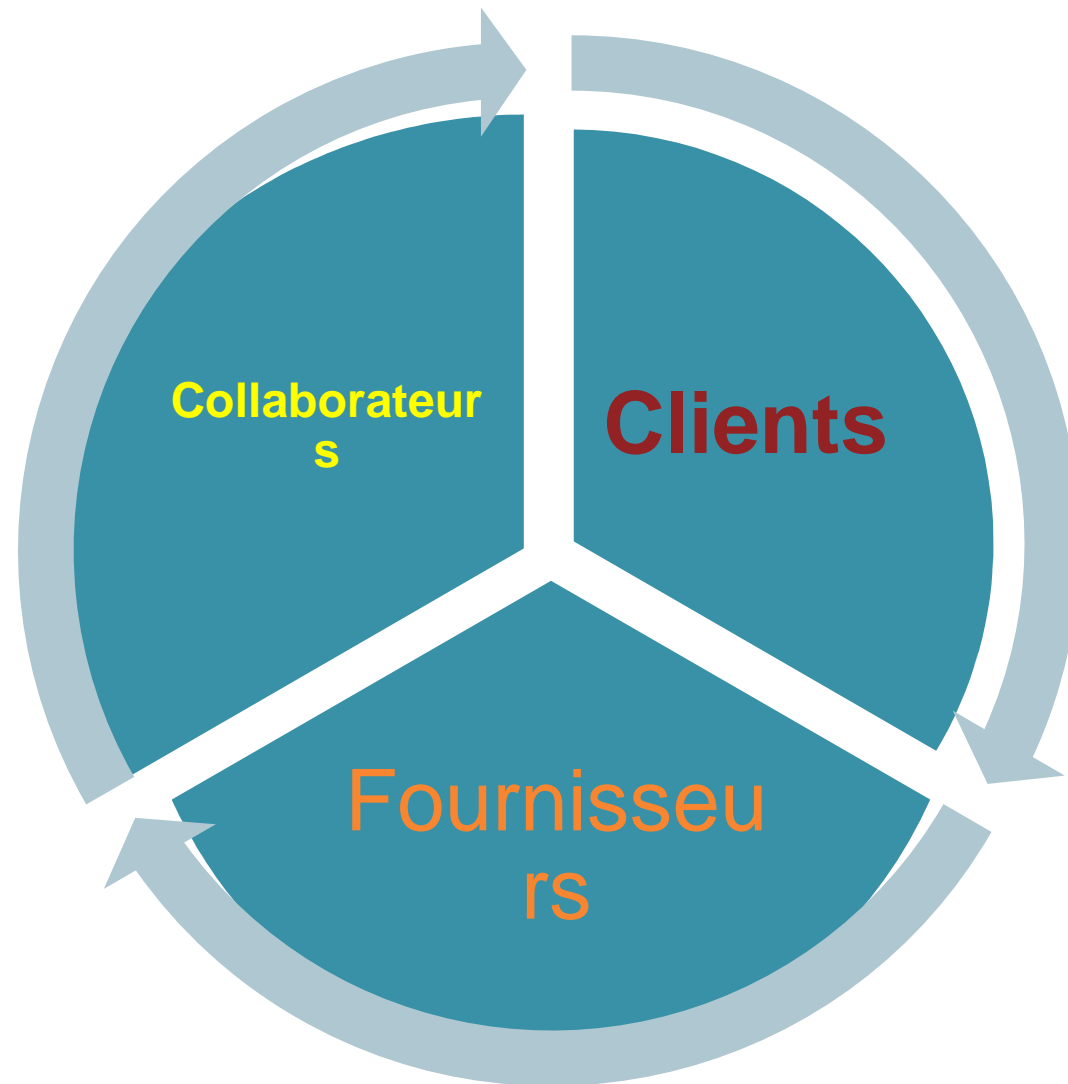


Qu'est-ce que le changement?

Définition: Toute modification relativement durable dans un sous-système ou service de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système ou service.

Le changement organisationnel, Théorie et pratique, Presse de l'Université du Québec, Montréal,

Le changement, c'est une perception



Dans le changement, est-ce que nous avons le choix?



Il faut prendre le changement par la main
avant qu'il vous prenne à la gorge.

Wilson Churchill

Le changement remet en cause:

Les savoirs	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissances techniques et professionnelles • Habiletés techniques, professionnelles et personnelles 		
La motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Valeurs personnelle • Sens du travail • Autonomie • Rôles 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir, influence, contrôle • Sécurité d'emploi • Contenu de la tâche 	<ul style="list-style-type: none"> • Rétroaction sur la tâche • Possibilités de promotion • Qualité de vie au travail
Les outils de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelles technologies liées aux opérations • Nouvelles technologies d'information et de communication • Nouveau poste de travail 		
L'organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Structuration de la tâche • Style de gestion • Nouveau patron • Méthodes de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Mécanismes de coordination • Relations intergroupes • Liens d'appartenance • Droits acquis 	<ul style="list-style-type: none"> • Territoire • Aménagement physique • Lieu de travail/proximité
Les systèmes organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> • Politiques • Pratiques de gestion des RH • Évaluation du rendement 	<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes de rémunération • Valeurs organisationnelles • Sources de pouvoir 	<ul style="list-style-type: none"> • Climat de travail • Avantages sociaux • Relations syndicales

Tiré de Bareil, 2004 : pages 50-51



Ai-je le style de gestion pour le changement?

Détermination aux
objectifs visés

Sensibilité aux réactions des membres de
l'organisation

Souplesse dans les
ajustements

Fermeté sur la progression

Porter attention aux
efforts consentis

Relancer continuellement l'énergie de
changement

----**Le changement organisationnel,**
Théorie et pratique, Presse de l'Université du
Québec, Montréal,



Comment affronter le changement ?

Les méthodes systémiques d'approche

Le contexte (Pourquoi changer ?)

Le contenu (Quoi Changer ?)

Le processus (Comment changer?)

Les acteurs (Qui est impliqué ?)

Les effets (Quels résultats ?)

Armenakis, A., Bedein, A.G.,(1990) <<Organizational Change: A Review of Theory and reseach in the 1990s>>,Journal of Managerment 25(3), 293-315.

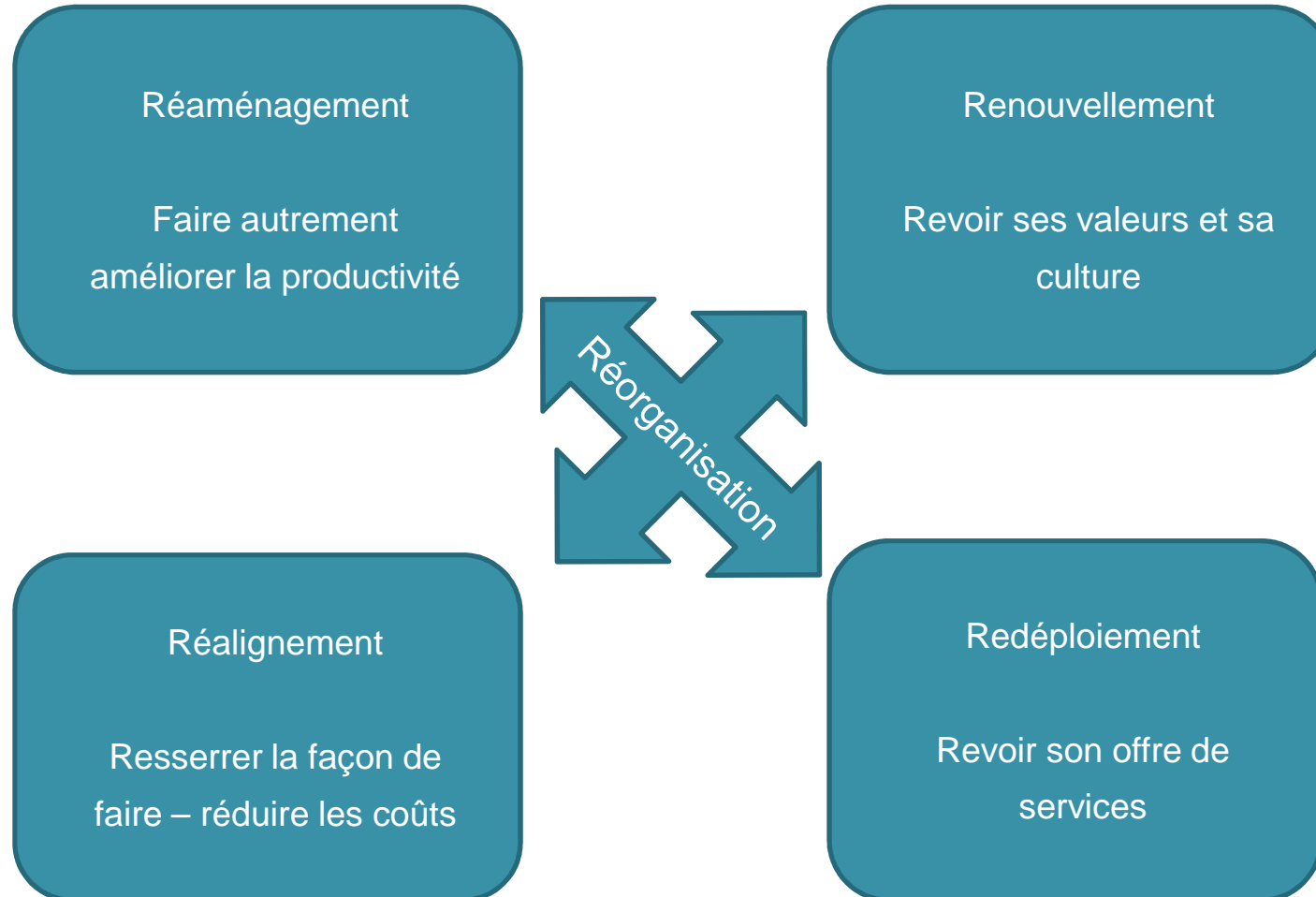


Le contexte (Pourquoi changer ?)

Parce que :

- La concurrence nous envahit
- Les lois ont changé
- Nouvelle mode environnementale
- Contexte politique étranger changeant
- Retraite du fondateur
- Développement technologique
- Pénurie de ressources quelconques

Le contenu (Quoi Changer ?)



Rondeau, C., *L'évolution de la pensée en gestion du changement: leçons pour la mise en œuvre de changements complexes*, HEC Montréal, CETO revue Gestion 1999,



Les acteurs (Qui est impliqué ?)

- Dirigeants (Vision, partage des moyens)
- Parties prenantes (Jeu politique)
- Agents de changement (Influence les changements au quotidien)
- Destinataires (Adaptation individuelle)
- Bénéficiaires (La participation du client final)

Le processus (Comment changer?)

Outils



Acteurs



Étapes





Comment changer ?

- Historique et culture de changement
- Vision et support de la haute direction
- Stratégie de déploiement
- Gestion de projet
- Communication soutenue
- Formation habilitation
- Mesure des résultats

- Rondeau, C..., *L'évolution de la pensée en gestion du changement: leçons pour la mise en œuvre de changements complexes*, HEC Montréal, CETO revue Gestion 1999,



Les secrets des recettes

- expliciter notre vision de l'avenir
- identifier les changements de la situation actuelle à la situation désiré
- faire l'analyse stratégique afin d'en vérifier la validité
- analyser les facteurs qui facilitent ou empêchent et identifier ceux qui pourraient s'avérer des leviers de transformation
- analyser les impacts des changements sur les personnes et les groupes impliqués directement ou indirectement
- regrouper les actions issues de chacune de ces étapes dans une stratégie d'implantation.

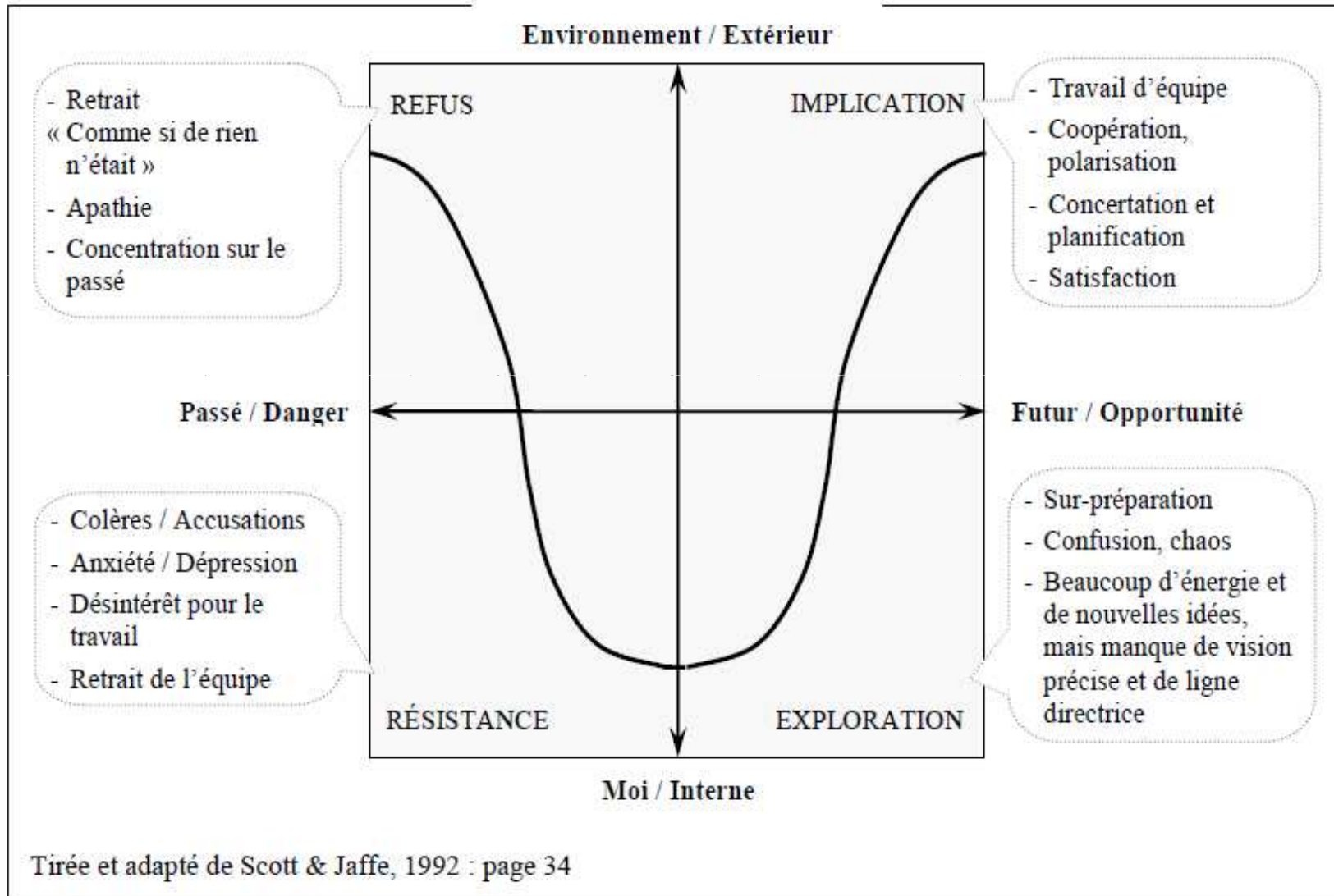


Les secrets des recettes (suite)

- Accès aux compétences de vos meilleurs employés sur les projets de changement
- Mobilité interne (le quotidien de production est couvert par d'autres)
- Mesures de performance(même en projet)
- Le travail de groupe
- Gestion des ressources (développement continu des gens et des techniques)

----L'avenir de l'entreprise se lit dans ses capacités de changement,
www.systemic.ch/NewArticles/articles014.htm

La matrice du changement



Gestion du stress

Phase	Activités.	Dimensions.	Dimensions.
Maturation	Identification d'un stimulus	opportunité	problème.
	Recherche d'information.	étude prospective.	audit.
	Sensibilisation à l'idée du changement.	annonce.	implication
	Mise en mouvement de l'organisation.	contrôlée.	non contrôlée.
	Définition des grands axes du changement.	vision/cadre organisationnel.	démarche.
	Finalisation du projet de changement.	projet formalisé.	projet peu formalisé.
Déracinement	Communication du projet de changement.	annonce	interaction
	Mise en oeuvre du projet	brutale	progressive
	Génération de nouvelles idées.	induite	autonomie
	Développement d'initiatives.	par la hiérarchie	par la base
	Evaluation/sélection.	cadrée	non-cadrée
	Suivi de la mise en oeuvre.	hiérarchique	interhiérarchique
	Formation.	axée sur les outils	axées sur la réflexion
	Accompagnement du changement.	ponctuel	structurel
Enracinement	Evaluation-bilan des actions engagées	directive	interactive
	Mise en cohérence des activités.	de foisonnement.	d'accompagnement
	Correction des actions engagées.	réorientation.	ajustement
	Changement durable.	implantation d'un cadre de travail stable	formalisation de la vision

Transformation du secteur public



Valeurs traditionnelles

Hiérarchies de contrôle
Conformité
Caractère impersonnel du travail
Autorité liée au poste
Paradigme contrôle-commandement

Instruments de réforme

→
Responsabilisation des citoyens
Dialogue sur l'action publique
Normalisation des conditions d'emploi
Délégation d'autorité
Accent mis sur les performances
Leadership de confiance
→

Nouvelles valeurs culturelles attendues

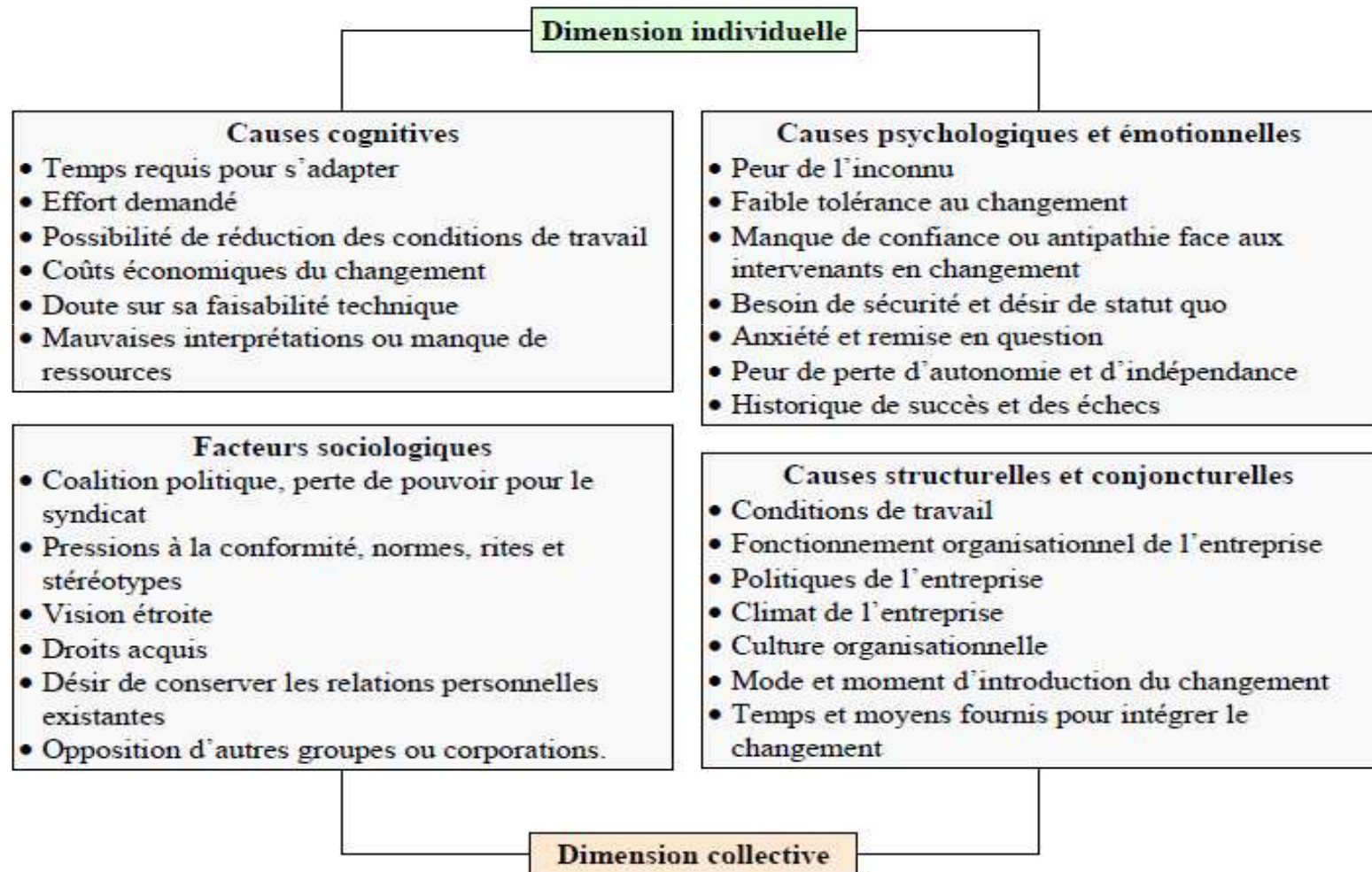
Responsabilité
Ouverture
Transparence
Efficience
Efficacité
Autorité liée au leadership
Culture managériale

Source : OCDE (GOV)

Transformation du secteur public



Les causes de résistance au changement



La résistance aux changements

- ✓ Quitter sa zone de confort / Braver l'inconnu
- ✓ Consolider des niveaux de référence
- ✓ Apprendre les nouvelles méthodes
- ✓ Se rassurer à propos des nouvelles connaissances (La terre est ronde, il faut s'y faire)
- ✓ Recristalliser le nouveau mode de vie

Pour défier la résistance aux changements

- ✓ La communication
- ✓ Le climat organisationnel
- ✓ L'organisation du travail
- ✓ La pertinence du changement
- ✓ Le style de gestion lors du changement
- ✓ Les croyances, les valeurs et la culture
- ✓ Les facteurs psychosociaux
- ✓ Les facteurs de personnalité
- ✓ La perception des gains et pertes reliés



Gestion du stress en milieu de travail

Établissez vos priorités

Limitez les interruptions

Clarifiez les attentes des autres à votre égard

Ne laissez pas s'envenimer un conflit

Méfiez-vous du perfectionnisme

Ne faites qu'une chose à la fois

----La gestion du stress en milieu de travail, www.solutionshumaines.ca , PAEF' Feuillet
Juillet 2009

Gestion du stress dans la vie

Humain

Exercices physiques / sport
Sommeil
Alimentation

Social

Équilibre boulot/famille/social
Temps pour soi (méditer)
Croire en... aimer les autres

Économique

Simplicité volontaire
Économiser à court terme
Chercher les occasions

Découvrez ce qui compte vraiment

- **Demeurez fidèle à vous-même** (Réfléchissez davantage)
- **Ne laissez aucun regret derrière vous** (Prenez davantage de risques)
- **Devenez amour** (Aimez davantage)
- **Vivez le moment présent** (Appréciez davantage la vie)
- **Donnez plus que vous ne recevez** (Soyez plus généreux)
- **Une dernière leçon : Il n'est jamais trop tard pour vivre selon ces cinq perles de sagesse.**

Le changement n'est pas plus nouveau que la vie, mais il peut être aussi insaisissable qu'elle.¹

- Hafsi, Taïeb et Christiane Demers. *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*, Montréal : Les Éditions Transcontinentales, 1997, p. 297.



La plus grande découverte de ma génération, c'est que les êtres humains peuvent transformer leur vie en transformant leur état d'esprit.

William James



Conclusion

- Comprendre la source, la nature et les causes des problèmes
- Clarifier l'ambiguïté créée par l'interprétation humaine
- Orienter le choix des objectifs
- Établir le plan d'action
- Définir les critères de succès
- Soyez courageux, passer à l'action et persévérer

Bibliographie

- **Le changement organisationnel**, Théorie et pratique, Presse de l'Université du Québec, Montréal, 1997.
- Poulin, G., **PRÉOCCUPATIONS DES EMPLOYÉS FACE AU CHANGEMENT**, UQAM Cours 7060, Maîtrise en gestion de projets, décembre 2004
- **Gestion du changement**, Abitibi-Consolidated, mandat 157712
- Champagne, F., **La capacité de gérer le changement dans les organisations de santé**, bulletin 39, Commission des soins de santé au Canada, novembre 2002
- **La gestion du stress en milieu de travail**, www.solutionshumaines.ca, PAEF' Feuillet Juillet 2009
- Hafsi, Taïeb et Demers., C., **Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations**, *Montréal : Les Éditions Transcontinentales, 1997, p. 297.*
- Izzo, J., **Ce qu'il faut savoir avant de mourir**, *Ed. Un monde différent, Montréal, 2009, 239p.*
- **L'avenir de l'entreprise se lit dans ses capacités de changement**, www.systemic.ch/NewArticles/articles014.htm
- Robert, G., **Bien préparer les changements organisationnels**, *Revue québécoise de psychologie, vol.21, no3, 2000*



Merci de votre attention

- Avez-vous des questions ?
- La présentation sera disponible à ceux qui en feront la demande

Denis Poirier, ing. M.G.P.

dpoirier@csem.qc.ca ou admpoirier@videotron.ca

514-384-6840 p215 ou 450-656-8911