

# Aspects humains du changement

*Conférence #9 dans le cadre du congrès des professionnels de l'information*

1

Emmanuelle Avon, PhD.,  
Professeure agrégée  
Département des sciences administratives  
Université du Québec en Outaouais  
Emmanuelle.avon@uqo.ca

31 octobre 2016

# Aspect humain du changement

## Objectifs

1. Mieux comprendre mon expérience du changement en milieu de travail
2. Voir comment gérer mon expérience du changement

# Réflexivité sur la part des changements

- |  |             |             |
|--|-------------|-------------|
| 1. Il y a tellement de changements dans mon milieu de travail que c'est devenu si compliqué que je ne sais plus ce qui est important | <b>Vrai</b> | <b>Faux</b> |
| 2. Il n'y a pas assez de changements importants et pertinents dans mon milieu de travail   | <b>Vrai</b> | <b>Faux</b> |
| 3. Je ne sais jamais d'où proviennent les initiatives  | <b>Vrai</b> | <b>Faux</b> |
| 4. Les changements proposés par la direction sont toujours excellentes et pertinents   | <b>Vrai</b> | <b>Faux</b> |
| 5. J'ai toujours hâte de m'engager dans des initiatives de changement  | <b>Vrai</b> | <b>Faux</b> |

# Réflexivité sur la part des changements

4

1. J'initie régulièrement des changements avec mes collègues

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. J'effectue régulièrement des changements dans le cadre de mes fonctions, de mes tâches et responsabilités

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. J'adore apprendre toutes sortes de choses

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. J'adore développer mes compétences, de chercher comment les améliorer

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. J'adore m'adapter à toutes sortes de contingences, d'obstacles et d'imprévus

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

# Le changement en tant que processus *Paradoxal et dialectique* (Langley, 2016)

- Confusion des enjeux, défis, objectifs
- Tensions entre acteurs
- Contradictions organisationnelles
- Multiplicité et divergence des intérêts
- Ambiguïté des visées, des intentions
- Ambivalence de l'engagement
- Quête de consensus
- Quête de mobilisation
- Quête d'ordre
- Quête de concertation
- Quête de significations
- Quête d'engagement

*Dans ce contexte de complexité des processus de changements continus...*

L'enjeu porte sur une  
prédisposition à pouvoir tout  
réinventer...avec les autres

# Pluralisme

7

1. Pluralité des parties prenantes



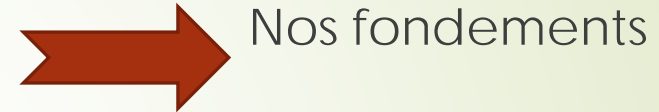
Vous

2. Pluralité des identités

3. Pluralité des valeurs

4. Pluralité des attentes

5. Pluralité des motivations



Nos fondements

6. Pluralité des enjeux

7. Pluralité des intérêts

8. Pluralité des objectifs



Défis à relever

9. Le travail

10. L'organisation

11. Le mangement

12. Soi



Leviers d'action

# Identités

▸ Identité personnelle	<ul style="list-style-type: none"><li>• Représentations de soi par soi-même</li><li>• Image mentale de la conscience de soi</li><li>• Image confirmée ou infirmée par Autrui</li></ul>
▸ Identité professionnelle/métier	<ul style="list-style-type: none"><li>• Représentations du soi professionnel: de son rôle, de son statu, de ses fonctions dans l'organisation et de son degré de prestige</li><li>• Image mentale de sa mission dans la société</li></ul>
▸ Identité organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"><li>• Représentations de l'organisation: de son rôle, de son statu, de ses fonctions, de sa logique opérationnelle</li><li>• Image mentale de sa mission dans la société</li></ul>
▸ Identité intra-organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"><li>• Représentations du groupe de travail: de son rôle, de son statu, de ses fonctions, de sa logique opérationnelle</li><li>• Image mentale de sa mission dans l'organisation</li></ul>



# Identités professionnelles et organisationnelles

	Communautaire	Individuation	Technique
interne	<p><b>Traditionnelle</b> Axée sur le maintien des façons de faire</p>	<p><b>Innovation</b> Axée sur l'amélioration, la création, l'apprentissage, la création</p>	<p><b>Professionnelle</b> Axée sur la compétence, la rigueur systématique</p>
Externe	<p><b>Civique</b> Axée sur la responsabilité sociale et environnementale</p>	<p><b>Prestige</b> Axée sur la notoriété, le rayonnement</p>	<p><b>Marchande</b> Axée sur la combattivité</p>

# Mes identités: *identifiez Votre identité*

- ▶ ***Mon identité personnelle au travail:***  
Imposteur    apprenti    technicien    spécialiste    expert    compétent  
performant    un naturel    exécutant    décideur    animateur social  
bon vivant    victime
- ▶ ***Mon identité professionnelle:*** traditionnel, civique, innovateur, prestigieux,  
professionnel, marchand
- ▶ ***L'identité de mon groupe de travail:*** communautaire, individuation, technique
- ▶ ***L'identité de mon organisation:*** communautaire, individuation, technique

# Valeurs: *Identifiez vos 5 priorités*

## Niveau individuel

- L'efficacité personnelle
- La compétence
- le sentiment de compétence

## Niveau organisationnel

- Un service de qualité
- L'excellence
- La résolution de problème
- Le rendement

## Niveau groupal

- Le travail d'équipe
- La collaboration
- Le débat d'idées

## Niveau institutionnel

- La pérennité
- L'innovation
- La responsabilité sociale
- L'éthique

# Valeurs: *Identifiez les 5 priorités organisationnelles*

## Niveau individuel

- L'efficacité personnelle
- La compétence
- le sentiment de compétence

## Niveau organisationnel

- Un service de qualité
- L'excellence
- La résolution de problème
- Le rendement

## Niveau groupal

- Le travail d'équipe
- La collaboration
- Le débat d'idées

## Niveau institutionnel

- La pérennité
- L'innovation
- La responsabilité sociale
- L'éthique

# Attentes: évaluez mon contexte de travail

1.	Chaos perpétuel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Harmonie perpétuelle
2.	De bonne entente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Des conflits larvés
3.	Travailler de plus en plus fort	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Travailler avec facilité
4.	Des clients/utilisateurs comblés	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Des clients /utilisateurs déçus
5.	Avoir toutes les ressources nécessaires	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Travailler sans ressources
6.	Maintenir ses compétences à jour	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Devenir incompetent
7.	S'é émanciper au travail	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	S'aliéner au travail

**Moyenne: Total / 7 =**

# Mes facteurs de motivation...

14

1. Je me sens profondément motivé(e) par:

- a) Mon salaire et avantages sociaux
- b) La qualité de supervision de mon patron
- c) La belle collaboration de mes collègues
- d) Mes tâches en elles-mêmes
- e) Toutes les responsabilités qu'on me donne

2. J'ai du plaisir à retourner travailler parce que:

- a) Je vais recevoir la paie qui paiera mon épicerie et mon loyer
- b) J'ai une belle sécurité d'emploi
- c) Mes collègues m'apprécient énormément et je les apprécie beaucoup
- d) Les gens me valorisent pour le poste que j'occupe
- e) Je sens que je réalise le rêve d'une vie
- f) Je sens que je fais du bien aux autres

3. Je suis heureux(se) de performer tellement fort au travail parce que:

- a) Mes objectifs de performances sont tellement clairs, précis et difficiles à réaliser
- b) Mes objectifs de performance font du sens pour moi et j'y crois profondément
- c) C'est moi-même qui défini mes propres objectifs de performance
- d) J'obtiens régulièrement une rétroaction sur mes réalisations
- e) Accomplir mes objectifs de performance m'exige tellement d'effort et de persévérance

# Mes facteurs de motivation...

15

4. Je me sens confiant(e) face à mes accomplissements au travail parce que:
  - a) Je sais que les autres travaillent aussi fort que moi
  - b) Je sais que j'ai les mêmes ressources que les autres
  - c) Je sais que je suis reconnu de manière toute aussi importante que le degré d'effort que j'y met
  - d) Je sais que les procédures administratives sont impartiales
  - e) Je sais que tout ce que je fais est éthique et juste
  - f) Toutes ces réponses
  - g) Aucune de ces réponses
  
5. Je fais mon travail parce que:
  - a) C'est facile et j'ai pas trop besoin d'y penser pour bien performer
  - b) Le patron me l'a demandé
  - c) Je sais exactement quoi faire pour performer
  - d) Je sais que mon travail est important pour les autres
  - e) Je crois à la mission de l'organisation
  - f) Ce travail est très important pour moi, je le ferais même bénévolement
  
6. J'adore mes fonctions professionnelles parce qu'elles me donnent du pouvoir sur:
  - a) Les autres
  - b) L'organisation
  - c) Mon travail
  - d) Mes accomplissements
  - e) La réalisation de ma mission de vie

# Bilan réflexif sur l'état de mes fondements

16

- Est-ce que vos **identités** sont claires, cohérentes et concordantes?

Non, absolument pas

Oui, tout à fait

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Est-ce que vos **valeurs** sont claires, cohérentes et concordantes?

Non, absolument pas

Oui, tout à fait

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Est-ce que vos **attentes** sont claires, cohérentes et concordantes et réalistes?

Non, absolument pas

Oui, tout à fait

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Est-ce que mes sources de **motivation** dépendent globalement de

L'organisation, ou des autres

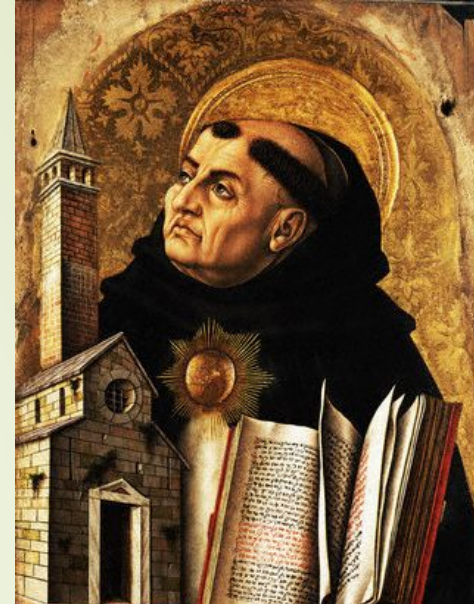
Moi

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

N.B. **Clares** pour vous, **cohérentes** par rapport à vos fonctions et **concordantes** par rapport aux autres ou l'organisation



# Contexte institutionnel



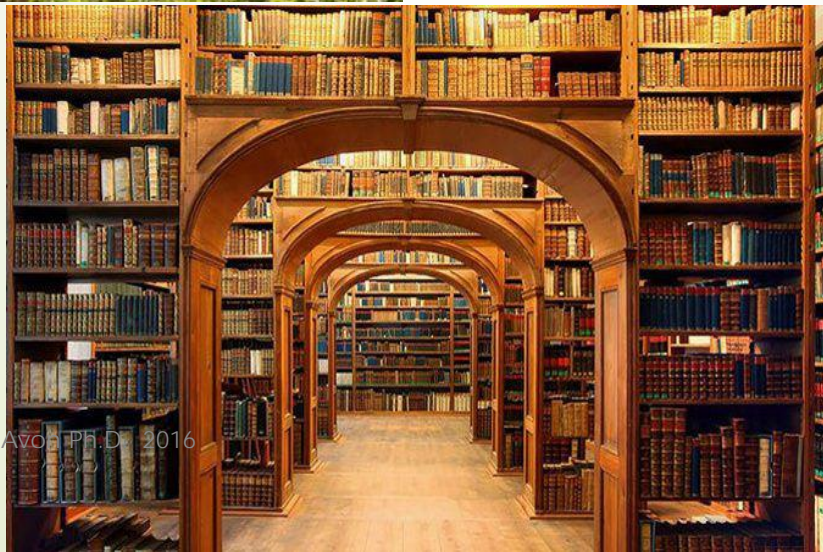
Église  
Monastères

Marché État

Bibliothèque  
et archive

Université et  
collège

Emmanuelle Avo, Ph.D., 2016



# L'institution et ses organisations

18

Organisation

**Pourquoi**  
**Mission**

*L'organisation comme prolongement de l'institution...*

**Nous**

**Organisations du travail**

*Compétences, divisions, groupes, équipes, comités*

**Configurations structurelles**

*Coordinations, standardisations, opérations, technologie*

**Milieu de vie au travail**

*Valeurs, attentes, motivations, leadership*

**Je**

**Postes de travail**

*Identités, rôles, responsabilités, tâches...*

**Ils**

**Éthos et pratiques managériales**

*Décision, leadership, mobilisation, autonomisation, contrôle*

# Mission: notre pertinence et légitimité

La mission doit être inspirante et inscrite dans les fondements de la pérennité et raison d'être de l'institution

*La conservation et l'organisation du savoir, des artefacts et de l'histoire dans l'esprit de le rendre disponible, accessible le patrimoine de l'humanité, et ce,*

*tout en accompagnant chaque citoyen à sa découverte, son appropriation et appréciation dans le respect de toute sa rigueur et de sa signification*

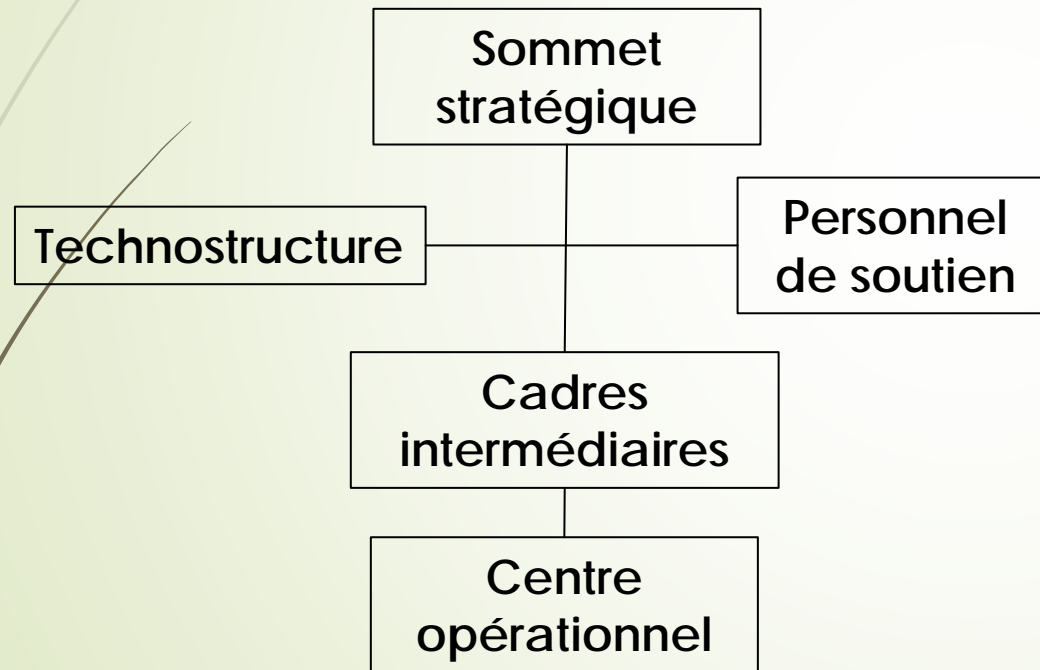
## ***Quelle est Votre mission?***

# Configurations structurelles: en quête d'efficacité

20

Les configurations visent l'organisation d'une collectivité pour la production efficace d'un biens ou d'un service

## Les 5 rôles



## Coordinations

1. Standardisation par les résultats
2. Standardisation par les processus
3. Standardisation professionnelle
4. Standardisation par objectifs
5. Standardisation par compétences
6. Standardisation par spécialités

## Les configurations

1. Structure simple
2. Divisionnelle
3. Bureaucratie mécaniste
4. Bureaucratie professionnelle
5. Adhocratie
6. Matricielle
7. Réseau

*Quelle est Votre configuration?*

# Organisation du travail: en quête d'efficience

21

L'organisation du travail vise à optimiser l'interdépendance et la performance des collaborateurs à la production d'un bien ou d'un service

## L'organisation du travail concerne

1. Division, spécialisation des tâches
2. Organisation individuelle par compétence
3. Organisation en groupe par spécialité
4. Organisation par équipe de projet
5. Aménagement du temps de travail
6. Aménagement des espaces de travail
7. Aménagement des activités de coordination
8. Aménagement des activités de contrôle
9. Aménagement des technologies

## Évolution typique

Organisation individualisée, par silos et coordonnée par les dirigeants et un leadership directif

À



Organisation par individus et équipes autonomes, transversales par projet et par production coordonnées par des comités et un leadership de soutien, participatif et collectif

***Quelle est Votre organisation du travail?***

# Postes de travail: ma capacité d'agir

Les postes de travail défini les fonctions de chaque collaborateur

## Les fonctions concernent

1. Tâches
2. Responsabilités (pouvoirs)
3. Obligations
4. Degré de marge de manœuvre
5. Compétences et qualifications
6. Rôles
7. Statu et privilèges
8. Rémunération (axée sur la compétence, la performance, équité)
9. Identités

***Quel est Votre poste?***

## Évolution typique

Tâches très simplifiées et répétitives, qualifications minimalistes, rémunération à la performance, rôle d'exécutant, comportant très peu de pouvoir, d'obligations et de marge de manœuvre, supervisé par un gestionnaire directif



Tâches variées, par rotation des postes, compétence polyvalente, rôle d'innovateur et d'intrapreneur, détenant des responsabilités et des obligations permettant d'avoir beaucoup de marges de manœuvre, et d'autonomie statu égalitaire, rémunération par compétence et équitable, coordonné par un gestionnaire de soutien

# Milieu de vie au travail

Le travail est devenu un milieu de vie qui nous ressource ou nous épuise

	Épuisant										Énergisant									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Très faible										Très élevé									
➤ Climat de travail																				
➤ Degré de mobilisation	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
➤ Degré d'engagement	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
➤ Degré de motivation	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
➤ Degré de prise d'initiative	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
Moyenne des aspects positifs: (total /4 = )																				
➤ Degré de conflits interpersonnels	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
➤ Degré de surcharge de travail	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
➤ Degré de pessimisme	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
Moyenne des aspects négatifs: (total /3 = )																				

# Éthos et pratiques managériales

24

Le management est une pratique professionnelle qui incarne l'identité d'une organisation

Éthos managérial: <b>Traditionnel</b>	Éthos managérial: <b>Technique</b>
<p><b>Valeur sacrée: le métier</b></p> <p>P: Résolution de problèmes concrets O: Organisation du travail par métier D: Écoute, soutien des collaborateurs C: Paternalisme, protecteur de l'harmonie</p>	<p><b>Valeur sacrée: l'efficacité</b></p> <p>P: Planification stratégique concurrentielle O: Organisation par spécialisation du travail D: Déléguer C: Contrôle des performances</p>
Éthos managérial: <b>Social</b>	Éthos managérial: <b>Civique</b>
<p><b>Valeur sacrée: l'être humain</b></p> <p>P: Créer un vivre ensemble O: Organisation par équipe de travail D: Écoute et animation C: Rétroactions des impacts</p>	<p><b>Valeur sacrée: la responsabilité</b></p> <p>P: Créer un monde durable O: Organisation émergente D: Gouvernance des parties prenantes C: Monitorer le système complexe</p>



# Bilan: L'organisation actuelle

25

Configurations structurelle	Milieu de vie au travail
Organisation du travail	Pratiques managériales
Postes de travail	Éthos managérial

# Bilan: L'organisation idéale

26

Configurations structurelle	Milieu de vie au travail
Organisation du travail	Pratiques managériales
Postes de travail	Éthos managérial

# Évaluation du contexte de travail

27

- Notre milieu de vie au travail est-il optimal\*?
- Notre organisation du travail est-elle optimale?
- Nos postes sont-ils optimaux?
- Notre configuration organisationnelle est-elle optimale?
- Nos pratiques managériales sont-elles optimales?

\* Optimal signifie le degré de concordance entre ce qui est actuel et l'idéal

# Identification des défis à relever

28

- Au niveau du milieu de vie au travail:
- Au niveau de l'organisation du travail:
- Au niveau du poste:
- Au niveau de la configuration structurelle:
- Au niveau des pratiques managériales:

# Retour sur les fondements

29

- ▶ Mon identité concorde-t-elle avec mon groupe de travail et l'organisation?
- ▶ Mes 5 priorités concordent-elles avec celles de l'organisation?
- ▶ Mes attentes sont globalement positives et motivantes ou négatives et déprimantes?
- ▶ Mes sources de motivation dépendent globalement de moi ou des autres

# Identification des enjeux fondamentaux

30

- ▶ Au niveau de mon identité, rôle, tâches, responsabilités, degré d'autonomie
- ▶ Au niveau de mes priorités
- ▶ Au niveau de mes attentes
- ▶ Au niveau de mes facteurs de motivation et de ma capacité à m'autodéterminer

# Quels sont mes leviers

1. Mon attitude
2. Mes attentes
3. Mes valeurs
4. Mon rôle
5. Mon identité
6. Mes capacités professionnelles
7. Mes capacités d'apprendre et de m'adapter
8. Mes capacités d'influence et de mobilisation
9. Mes capacités à performer
10. Mes pouvoirs et responsabilités
11. Mes occasions de m'engager

# Quels sont nos leviers

1. Nos objectifs
2. Nos processus
3. Nos modes de coordination
4. Nos pratiques managériales
5. Notre organisation du travail
6. Notre configuration organisationnelle
7. Nos critères de performance
8. Notre capacité à créer un milieu de vie stimulant
9. Notre capacité à travailler de manière inclusive
10. Notre capacité à s'adapter aux nouveaux besoins de manière novatrice