

# **DIRIGER LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

*« Les liens qui nous unissent »*

Réunion des gestionnaires supérieurs de  
l'organisme tripartite

Le 6 janvier 2011

# Parlez-nous de vous!

- Famille
- Centres d'intérêt
- Rêve
- Votre lien!

# Qu'est-ce que le **CHANGEMENT**?

- Rendre différent; provoquer une transformation
- Devenir différent de manière particulière
- Le résultat d'une correction ou d'une modification

# En quoi tout ces éléments concernent-ils la « direction du changement »?

- LA COMMUNICATION
- LE LEADERSHIP ET L'ATTITUDE
- LA VISION ET LA PLANIFICATION
- LA TRANSPARENCE
- LA PEUR ET L'ANXIÉTÉ
- L'IMPORTANCE DES POINTS FORTS

*La véritable grandeur d'un homme ne se mesure pas à des moments où il est à son aise, mais plutôt lorsqu'il fait face aux difficultés et au changement.* Martin Luther King

# DES CONVERSATIONS FRUCTUEUSES!

## Exercice réalisé en petits groupes

1. Comment ce ou ces mots sont-ils liés à la « direction du changement organisationnel »?
2. Explorez toutes les possibilités au moyen d'un remue-méninges...
3. Inscrivez les réponses.
4. Partagez les résultats avec l'ensemble du groupe.

*La communication constitue le véritable travail du leadership.*

Nitin Nohria

# Adoptez une attitude...

## RÉACTIVE

- Fermé
- Isolé
- Mécanique
- Restrictif
- Rigide
- Sur la défensive
- Faire le strict nécessaire
- Rôle de victime

## GÉNÉRATIVE

- En liaison avec les autres
- Volontaire
- Créatif
- Déterminé
- Exploratoire
- Expansif
- Jouer un rôle important
- Rôle de propriétaire

*Notre liberté suprême consiste dans le droit et le pouvoir de décider comment toute autre personne ou toute chose extérieure va nous influencer.* Stephen Covey

Il faut que nous incarnions le  
changement que nous  
souhaitons.

Mahatma Gandhi

La pratique du leadership se  
manifeste moins par les mots  
que par des attitudes et des  
actes concrets.

Harold S. Geneen

# Les principes du changement organisationnel

- Le changement est un processus qui peut être activé
- Le changement doit être lié aux objectifs des activités opérationnelles et du rendement
- Renforcer les capacités de changement constitue un impératif stratégique
- La résistance au changement est prévisible

*Les leaders créent les conditions permettant aux gens de se motiver eux-mêmes*

# La résistance individuelle...

- Les habitudes
- Les facteurs économiques/la sécurité d'emploi
- La peur de l'inconnu
- Le manque de communication
- Le processus d'information sélectif
- Les facteurs sociaux

Bien souvent, la peur s'explique par de fausses preuves qui sont prises pour des réalités.

# La résistance organisationnelle...

- La menace du pouvoir
- La peur d'un bouleversement de l'affectation des ressources en vigueur
- L'inertie structurelle
- L'inertie de groupe
- La peur de la spécialisation

# Surmonter la résistance

- COMMUNICATION
- Sensibilisation
- Participation/mobilisation

*Même si cela paraît paradoxal, c'est dans la croissance, la réforme et le changement que réside la véritable sécurité.*

Anne Morrow Lindbergh

# ÉLÉMENTS ESSENTIELS POUR DIRIGER LE CHANGEMENT AVEC SUCCÈS

VISION	+	LEADERSHIP	+	INCITATIONS	+	RESSOURCES	+	PLAN D'ACTION	=	<b>CHANGEMENT</b>
<del>VISION</del>	+	LEADERSHIP	+	INCITATIONS	+	RESSOURCES	+	PLAN D'ACTION		<b>CONFUSION</b>
VISION	+	<del>LEADERSHIP</del>	+	INCITATIONS	+	RESSOURCES	+	PLAN D'ACTION		<b>ANXIÉTÉ</b>
VISION	+	LEADERSHIP	+	<del>INCITATIONS</del>	+	RESSOURCES	+	PLAN D'ACTION		<b>RÉSISTANCE</b>
VISION	+	LEADERSHIP	+	INCITATIONS	+	<del>RESSOURCES</del>	+	PLAN D'ACTION		<b>FRUSTRATION</b>
VISION	+	LEADERSHIP	+	INCITATIONS	+	RESSOURCES	+	PLAN D'ACTION		<b>TRAVAIL PÉNIBLE</b>

# Éléments essentiels (suite)

- Mettez au point une **vision**
- *Motivez le personnel*
- Élaborez un **plan d'action** détaillé
- *Attribuez des ressources*
- Communiquez, encore et toujours
- *Collaboration et travail en équipe*
- Réflexion axée sur le système et durabilité
- ***Incitations et renforcement des capacités***
- Mettre sur pied une communauté de **leaders**
- *Gérez les transitions*
- Poursuivez sur votre lancée

*Notre liberté suprême consiste dans le droit et le pouvoir de décider comment toute autre personne ou toute chose extérieure va nous*

*influencer.* Stephen Covey

# Le processus

Moins intense				Plus intense
INDÉPENDANCE	Communication	Coopération	Collaboration	Intégration
	Échange d'information interinstitutionnel	Gouvernance, politiques et protocoles partagés	Mise en commun des ressources, du personnel et du processus décisionnel	Harmonisation des programmes, du financement et de la planification

# Dans quelle mesure sommes-nous prêts pour le changement?

*Moments remarquables* où nous montrions notre **plein potentiel!**

1. Discussions en petits groupes....
2. Quel est l'aspect du « moment/de l'événement » qui vous a rendu **fier** d'appartenir à votre organisme?

# Dans quelle mesure sommes-nous prêts pour le changement?

- Initiative/activités de santé et de bien-être
  - Séminaires d'information
  - Journée à l'intention du personnel
  - Cours/séminaires
  - Nouvelles séries professionnelles pour les travailleurs
- Processus de planification stratégique
- Améliorations apportées au programme/service

*On ne perd jamais de temps lorsqu'on utilise son expérience avec sagesse.*

Auguste Rodin

# Données sur la santé et le bien-être...

- Agréments/permis/examens
- Journées à l'intention du personnel
- Données démographiques sur le personnel et la direction
- Autre...

*Célébrez les réussites que vous aimeriez voir de nouveau.* Tom

Peters

# De l'expérience antérieure à l'intégration

- 70 % des employés de CFSTD n'ont connu rien d'autre que leur organisme d'origine et n'ont aucun lien antérieur avec SCC&YS ou CAS
- 54 % des dirigeants ont vécu l'expérience de la fusion entre SCC&YS et CAS

Quels sont vos chiffres?

# Qu'est-ce que cela signifie pour nous?

- Pour la plupart du personnel, cette fusion représente de nouvelles perspectives et une nouvelle expérience!
- Plus de la moitié des dirigeants qui ont vécu l'expérience de la fusion peuvent parler des « leçons retenues »!

Qu'est-ce qu'une fusion pourrait représenter à vos yeux?

# Données démographiques de notre organisme...

## Personnel de l'organisme (CFSTD) :

Génération silencieuse (> 64 ans)

Enfants de l'après-guerre (46-64 ans) –  
25 %

**Génération X (32-45 ans)**  
– **44%**

Génération du millénaire  
(<31 ans) – 31%

# Données démographiques (suite)

## DIRIGEANTS (CFSTD):

- Génération silencieuse (> 64 ans)
- Enfants de l'après-guerre (46-64 ans) – 38%
- **Génération X (32-45 ans) – 50%**
- Génération du millénaire (< 31 ans) - 12%

# Que savons-nous sur les enfants de l'après-guerre?

## Caractéristiques

- Optimistes et expansifs
- Volonté de réussir, ambitieux
- Développement personnel
- Relations professionnelles/esprit d'équipe
- Engagement
- Enthousiastes à l'idée de changer le cours des événements

# Les enfants de l'après-guerre (suite)

**Vivent pour leur travail :**

**Carrière = estime de soi**

- Gestion participative
- Loyauté envers l'équipe
- « Mon travail définit qui je suis »
- Contestent les règles
- Processus axé sur les résultats
- Hésitent à s'engager dans un conflit

# Que savons-nous sur la génération X?

## Caractéristiques

- Indépendants et autonomes
- Pragmatiques et curieux
- Souplesse et faculté d'adaptation
- Travailleurs autonomes inspirés par l'esprit d'entreprise
- Croient à l'autorité fondée sur l'expertise

# La génération X (suite)

**Mon travail = 1 facette de ma personnalité!**

- Loyauté envers le bon leadership – Agacement envers les politiques internes
- Style de communication bref et précis
- Les anciennes règles peuvent les entraver
- Travaillent de façon indépendante avec des relations virtuelles
- Axés sur les résultats
- Motivés par la compétence

# Que savons-nous sur la génération du millénaire?

## Caractéristiques

- Confiants et optimistes
- Perspective globale
- Sens aigu de la morale
- Placent tout le monde sur le même pied d'égalité
- Liens étroits avec leurs pairs
- Attitude désinvolte par rapport à l'autorité

# La génération du millénaire (suite)

**La vie personnelle passe avant le travail :  
la carrière est une valeur ajoutée**

- Loyauté envers leur groupe
- Entretiennent un lien désinvolte avec leur travail
- Élèvent le fonctionnement multitâche à un niveau supérieur
- Importance fondamentale du divertissement et de la souplesse
- S'attendent à établir des liens en permanence
- Accès ouvert à l'information

# Des points forts sur lesquels nous pouvons compter!

	<b>Enfants de l'après-guerre</b>	<b>Génération X</b>	<b>Génération du millénaire</b>
<b>Stratégie</b>	<b>Visionnaires</b>	<b>Applicabilité</b>	<b>Soutien</b>
<b>Changement</b>	<b>Idées</b>	<b>Excellence des projets</b>	<b>Participation</b>
<b>Transition</b>	<b>Rassemblement de tout le monde</b>	<b>Créativité</b>	<b>Volonté</b>
<b>Communication</b>	<b>Mobilisation</b>	<b>Action</b>	<b>Apprentissage</b>

# La génération silencieuse

- Sens aigu de l'éthique du travail
- Respect de l'autorité
- Conservatisme économique
- Perspective à long terme, stabilité

# Messages clés

- Communication
  - Leadership efficace
  - Vision et planification
  - Discussion ayant trait aux peurs/à la résistance
  - Mobilisation des parties prenantes
  - Réflexion personnelle
- Et...

# Il s'agit avant tout d'une question de relations...

*Dans les organismes, le véritable pouvoir et l'énergie proviennent des relations.*

*Les particularités des relations et la capacité de les établir ont plus d'importance que les tâches, les fonctions, les rôles et les postes.* Margaret

Wheatley

**Notre nouvelle histoire, notre nouvelle  
vision et notre nouvel avenir!**

*Venir ensemble est un début, rester  
ensemble est un progrès et travailler  
ensemble est une réussite.*

*- Henry Ford*