NOTRE EXPERTISE
VOTRE RÉUSSITE

Ministère de l'Économie et de l'Innovation

Répercussions humaines et enjeux de la transformation numérique : leadership et gestion du changement

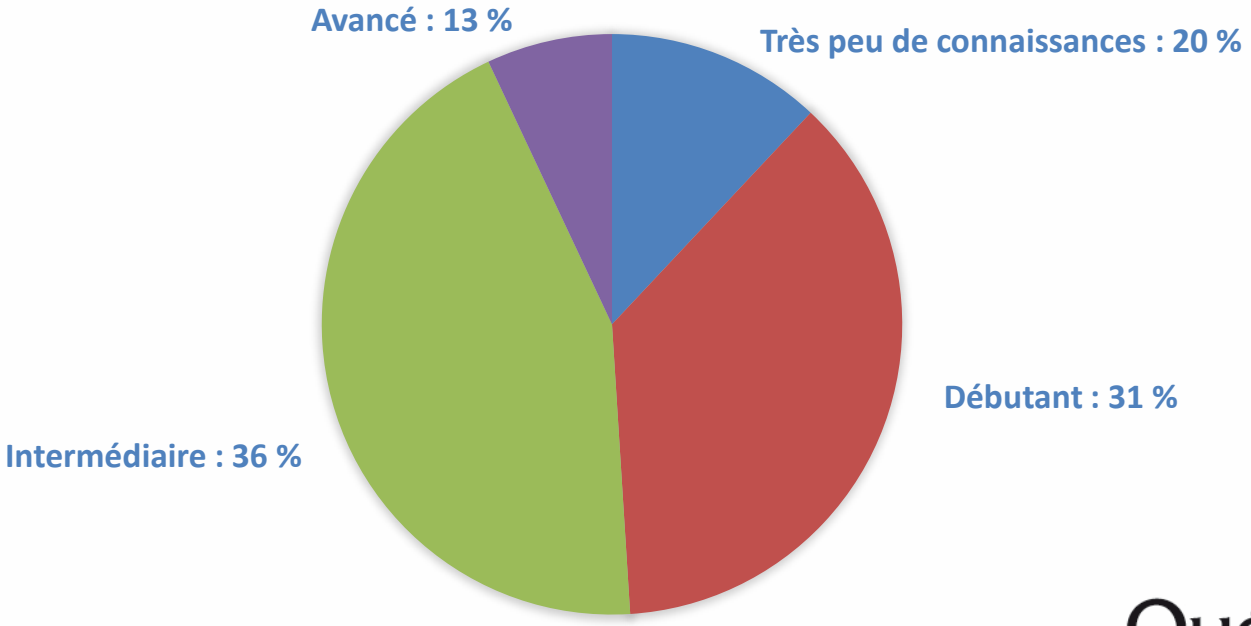
Présentation du ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI), en collaboration avec l'Association pour le développement de la recherche et de l'innovation du Québec (ADRIQ)

23 janvier 2019

Québec

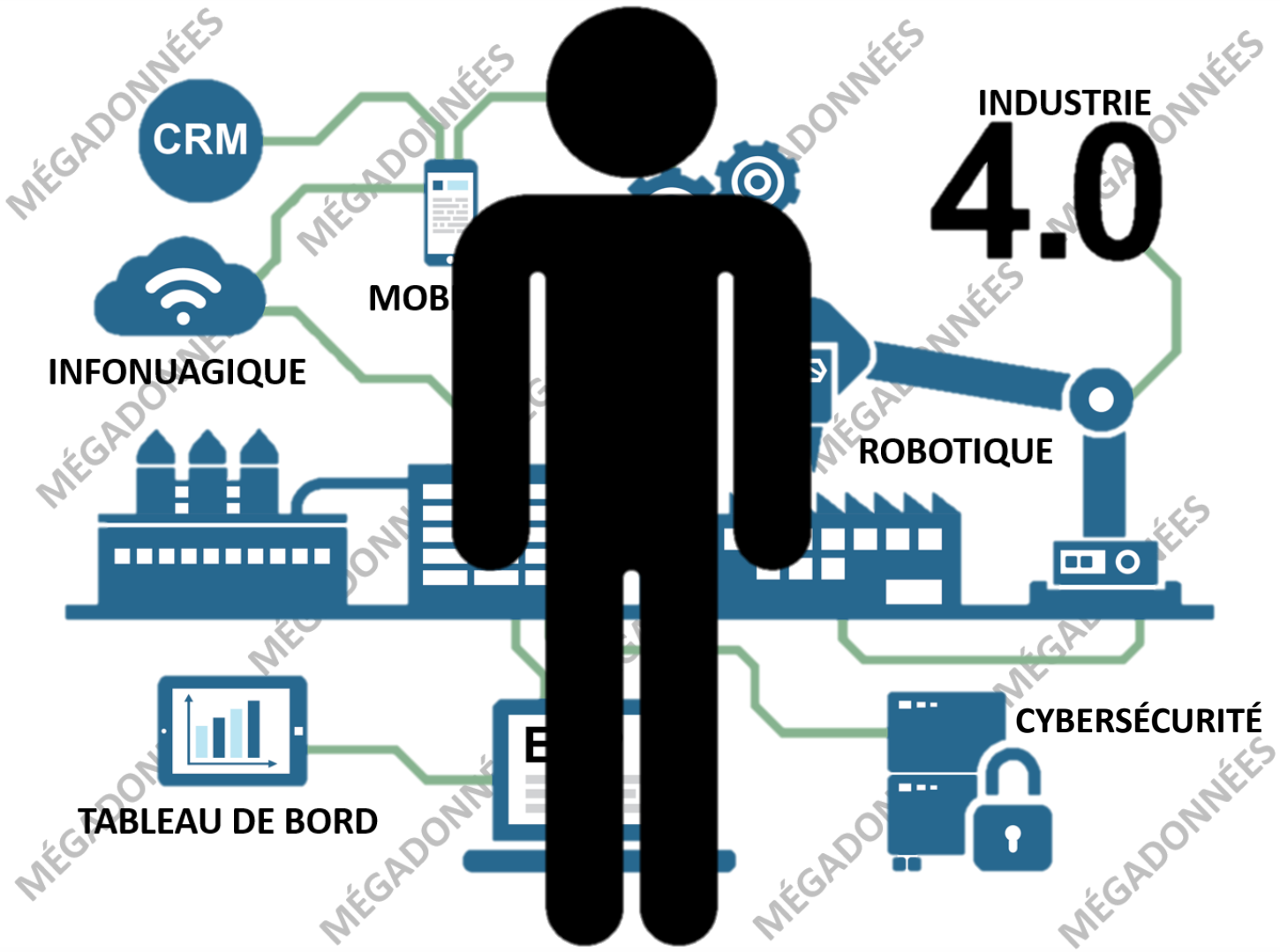
Question interactive

Quel est votre niveau de connaissance des répercussions de la transformation numérique sur l'humain?



Programme

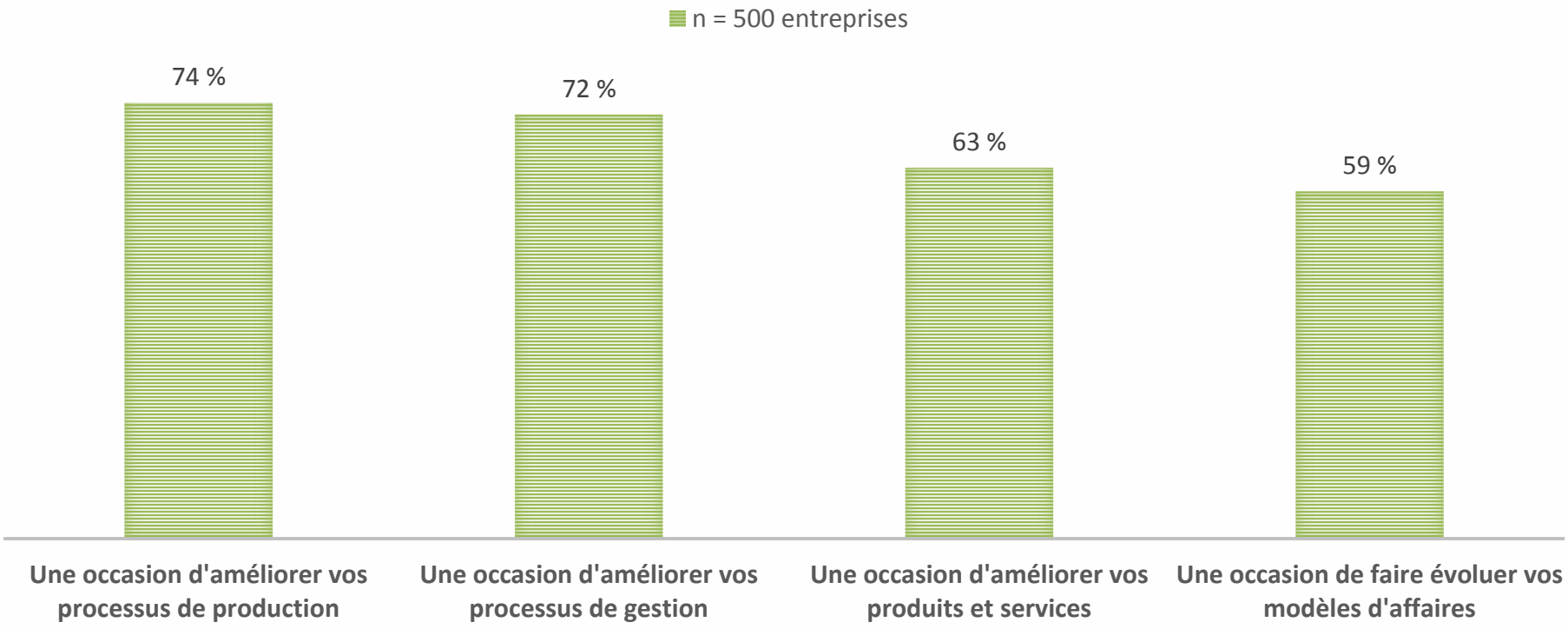
1. Contexte, défis et enjeux
2. Leadership
3. Gestion du changement
4. Par où débuter



Source : ministère de l'Économie et de l'Innovation

Contexte

OCCASIONS PERÇUES EN LIEN AVEC L'INDUSTRIE 4.0



Source : ministère de l'Économie et de l'Innovation, Industrie 4.0, Enquête auprès des entreprises manufacturières au Québec, juin 2017

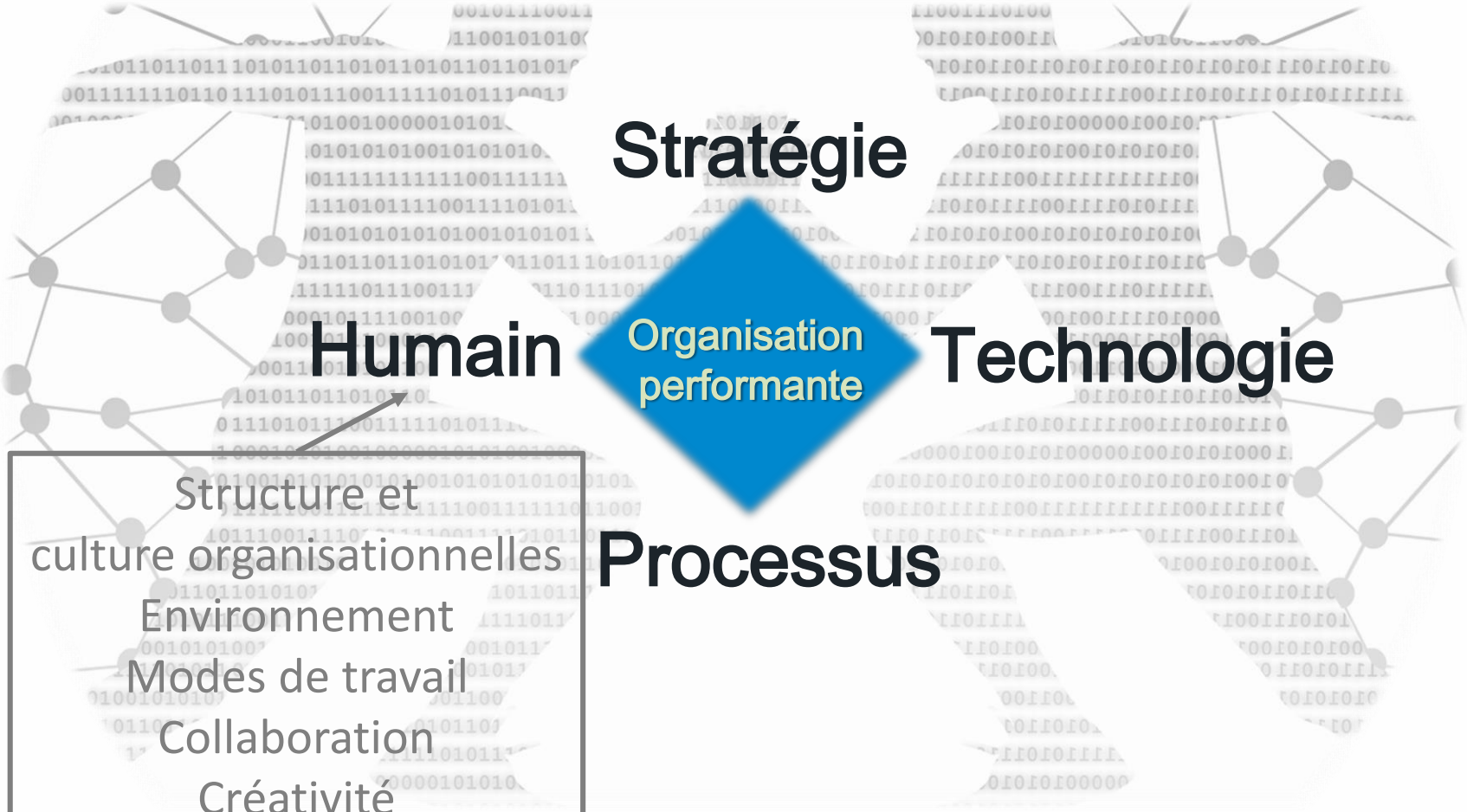
Défis et enjeux

- Gestion du capital humain
- Créativité et différenciation
- Compétences humaines

Défis et enjeux

levio
AFFAIRES ET TECHNOLOGIES

NOTRE **EXPERTISE**
VOTRE **RÉUSSITE**



Structure et
culture organisationnelles
Environnement
Modes de travail
Collaboration
Créativité
Agilité
Formation

Québec

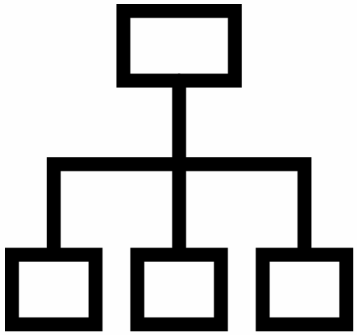
Leadership

Adopter une vision et une culture numériques portée par les dirigeants :

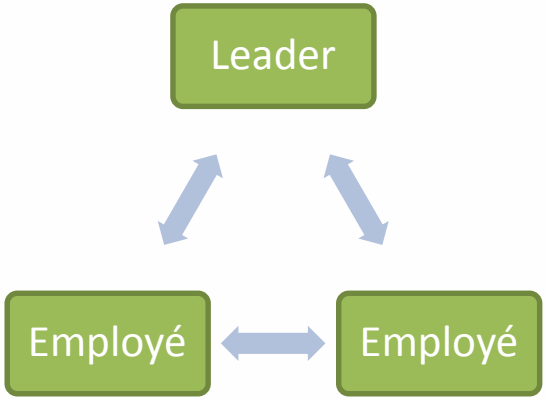
- culture collaborative et inclusive;
- transparence des informations;
- gestion 4.0;
- catalyseur de changement.

Leadership

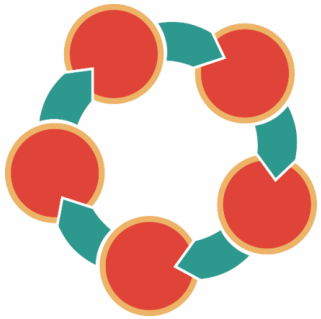
Leadership 1.0



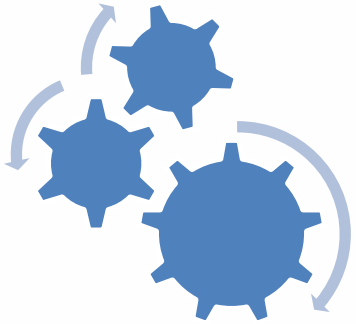
Leadership 2.0



Leadership 3.0

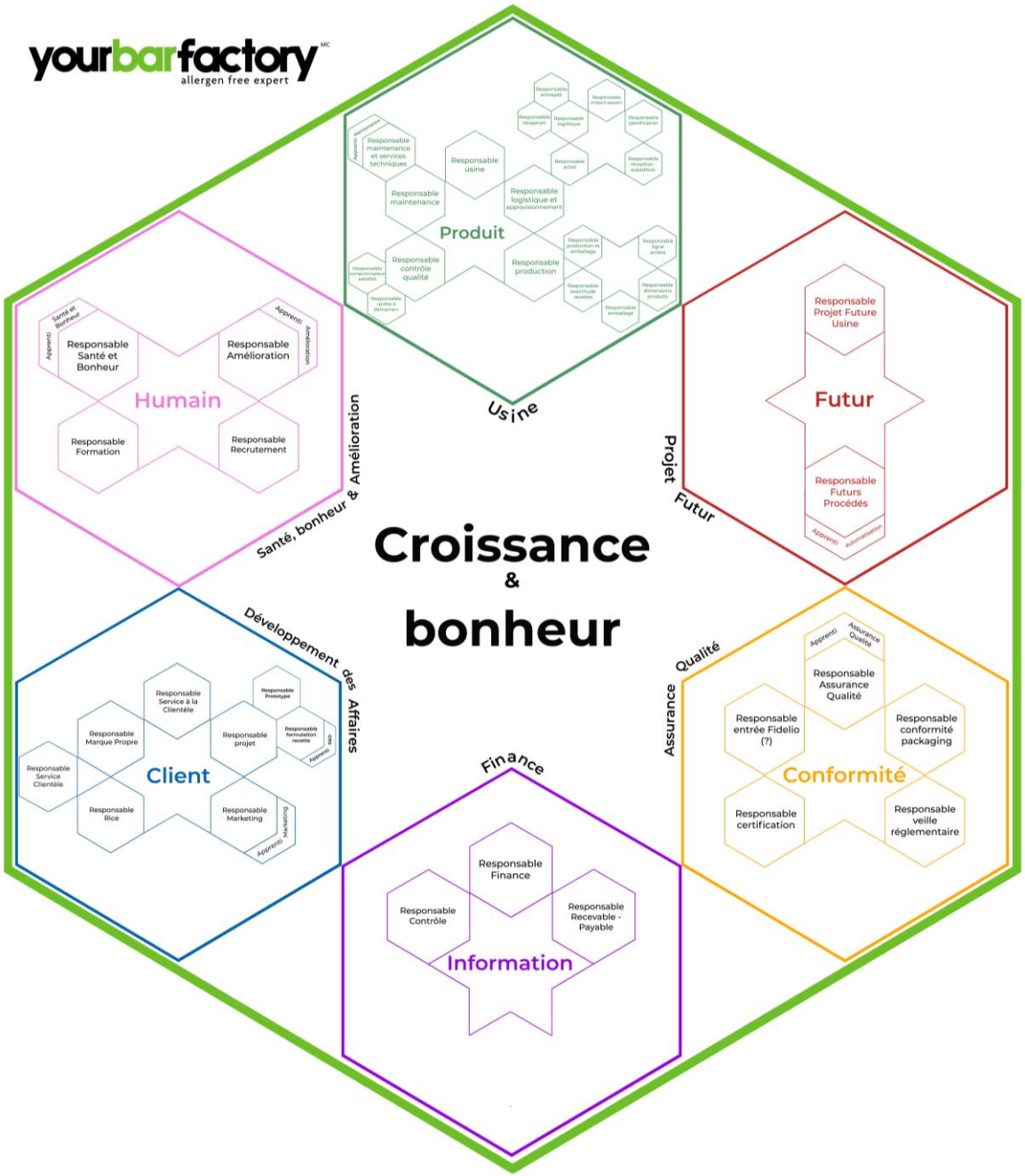


Leadership 4.0



yourbarfactory MC
allergen free expert

NOTRE **EXPERTISE**
VOTRE **RÉUSSITE**

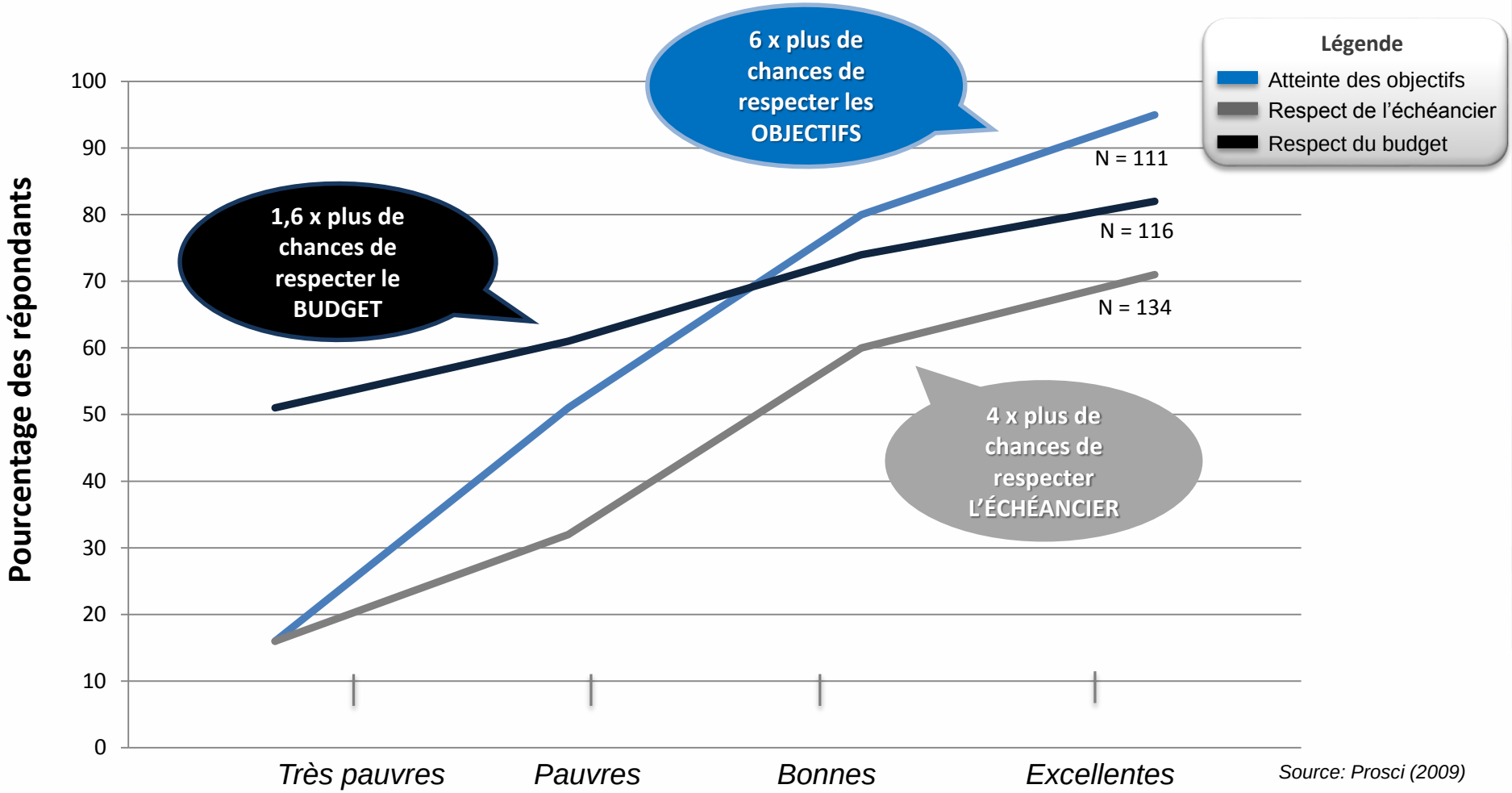


Québec

NOTRE EXPERTISE
VOTRE RÉUSSITE

Gestion du changement

Pourquoi faire de la gestion du changement?



Source: Prosci (2009)

Québec

Gestion du changement

- Le changement continu est maintenant la norme !

- Effectuer des changements tout en continuant les activités de l’entreprise.

Gestion du changement

Analyse des parties prenantes

Niveau d'effets ressentis

RESPONSABLE

Objectif (O) : Responsabiliser
Méthode (M) : Susciter l'adhésion
Exemple (E) : Destinataires

APPROBATEUR

O : Obtenir approbation
M : Assurer l'endossement
E : Haute direction

INFORMÉ

O : Informer
M : Communiquer
E : Gestionnaires et employés non touchés par le changement

CONSULTÉ

O : Faire comprendre
M : Consulter
E : Équipes de soutien (ressources humaines, communications…)

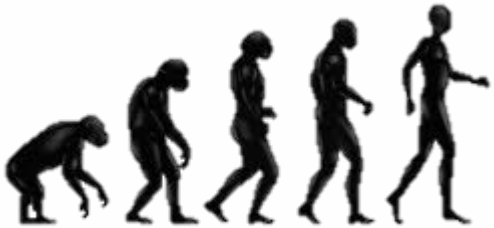
Niveau d'influence

NOTRE EXPERTISE
VOTRE RÉUSSITE

levio
AFFAIRES ET TECHNOLOGIES

Gestion du changement

Comment une préoccupation devient-elle une résistance ?



Réponse à la préoccupation

Progression

Préoccupation

Inquiétude par rapport à un élément du changement

Résistance et blocage

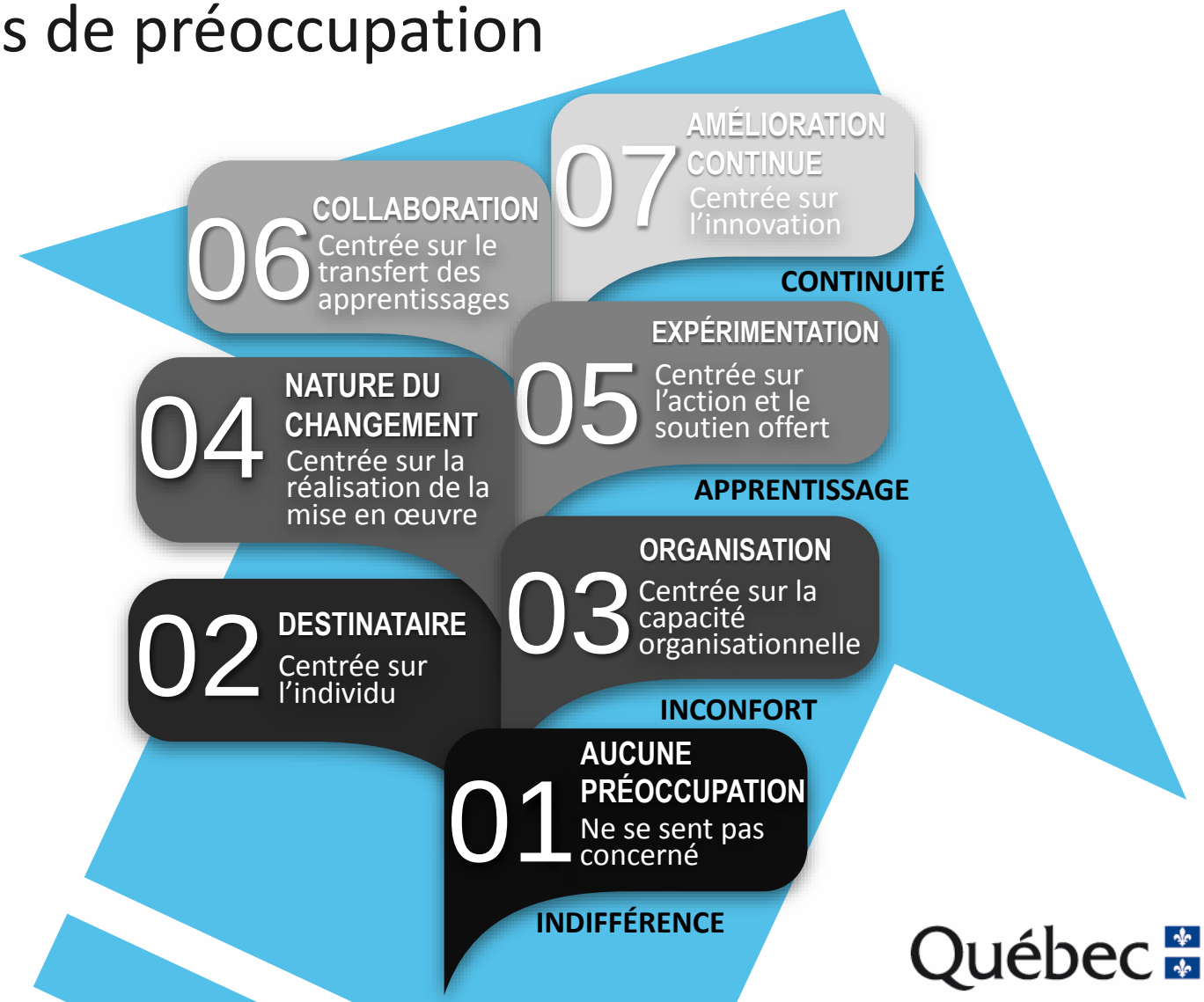
Pas de considération de la préoccupation

Source : Inspiré du modèle de Céline Bareil

Québec

Gestion du changement

Les phases de préoccupation



Gestion du changement

Les phases de préoccupation

En bref	Énoncés typique	Actions à prendre
1) Aucune préoccupation		
Le groupe ne se sent pas concerné par le changement et croit qu'il pourra rester dans sa zone de confort. Il peut s'agir de déni, d'un manque d'informations ou d'une partie prenante identifiée à tort.	*« Ce changement aura un impact sur les autres, mais moi je continuerai à travailler de la même façon ! »* *« En réalité, je passe très peu de temps à réfléchir à ce projet. »*	Sortez les gens de leur zone de confort. Déstabilisez-les ! Parlez du changement, répétez, répétez, répétez ! Fournissez des informations en quantité suffisante pour éviter les rumeurs et les suppositions, mais sans vous noyer dans les détails.
2) Préoccupations centrées sur le destinataire		
Liées aux impacts que le changement aura sur l'individu. Le groupe/l'individu devient de plus en plus conscient des pertes imminentes (sécurité, pouvoir décisionnel, droits, conditions ou environnement de travail, statut au sein de l'organisation, etc.).	« *Y aura-t-il des pertes d'emplois ou des rétrogradations ?* » « *Mon temps de transport, mon bureau, mon superviseur, ma cafétéria, mon horaire, etc., vont-ils changer ?* »	Dès que l'information est disponible, informez les employés des impacts potentiels positifs et négatifs du changement sur leurs rôles et responsabilités. Si l'information n'est pas disponible, indiquez quand elle le sera et faites un suivi à ce moment-là. Écoutez et rassurez les employés.

Gestion du changement

Les phases de préoccupation

En bref	Énoncés typique	Actions à prendre
3) Préoccupations centrées sur l'organisation		
Tournent autour de la volonté et la capacité de l'organisation de gérer le changement. Il peut exister des doutes à savoir si l'organisation mettra en place les moyens appropriés pour réussir.	*« Ce projet n'est que la nouvelle saveur du mois, il ne sera jamais implanté ! »* *« Puisque l'impact sur nos clients et nos fournisseurs n'a pas été considéré, le projet risque de ne pas se réaliser. »*	Rappelez les problèmes organisationnels et l'urgence d'agir qui sont à l'origine du changement (le statu quo n'est pas une option). Démontrez la volonté, la détermination et l'implication de la direction d'obtenir les avantages attendus.
4) Préoccupations centrées sur la nature du changement		
Les préoccupations sont liées au changement lui-même et à la façon dont il sera mis en œuvre.	*« Qu'est-ce que tout cela signifie concrètement (quoi, comment, quand) ? »* *« Est-ce que l'équipe projet est suffisamment disponible et compétente ? »* *« Comment les choses vont-elles fonctionner après l'implantation (tant pour les personnes que pour les données et les processus) ? »*	Présentez le plan de mise en œuvre, les jalons et l'échéancier et assurez-vous d'impliquer les employés dans la phase de déploiement. Présentez des cas semblables d'autres entreprises ou d'autres projets similaires afin de montrer que l'organisation n'est pas la seule à vivre ce genre de changement. À ce stade, évitez de rester vague et de tenir les employés à l'écart.

Gestion du changement

Les phases de préoccupation

En bref	Énoncés typique	Actions à prendre
5) Préoccupations centrées sur l'expérimentation		
Concernent la productivité personnelle et l'efficacité, ainsi que les mécanismes de soutien proposés pendant la transition.	*« Vais-je recevoir de la formation pour me préparer au changement ? »* *« À qui m'adresser pour avoir des outils et du soutien ? »*	Gérez correctement la charge de travail des groupes impactés. Tâchez de résoudre rapidement les problèmes. Coachez les gestionnaires directs des employés concernés. Fournissez l'aide appropriée : formation, mentorat, programmes de soutien, etc. Rassurez les employés sur la courbe d'apprentissage normale d'adaptation et la baisse de productivité temporaire associée. Évitez de répéter « vous pouvez le faire », sans écouter. Donnez l'encadrement nécessaire.
6) Préoccupations centrées sur la collaboration		
Portent sur la possibilité de collaborer et de partager l'expérience avec des collègues.	*« J'ai envie de partager mes découvertes avec d'autres collègues et départements. »* *« Devrions-nous mettre en place un groupe de superutilisateurs ou experts en la matière ? »*	Fournissez aux employés le temps et les occasions de partager leurs découvertes. Mettez en place des équipes de spécialistes pour développer l'expertise interne et la partager avec des collègues. Donnez suffisamment de temps à l'équipe projet et aux ambassadeurs du changement pour réaliser le transfert d'expertise vers les opérations.

Gestion du changement

Les phases de préoccupation

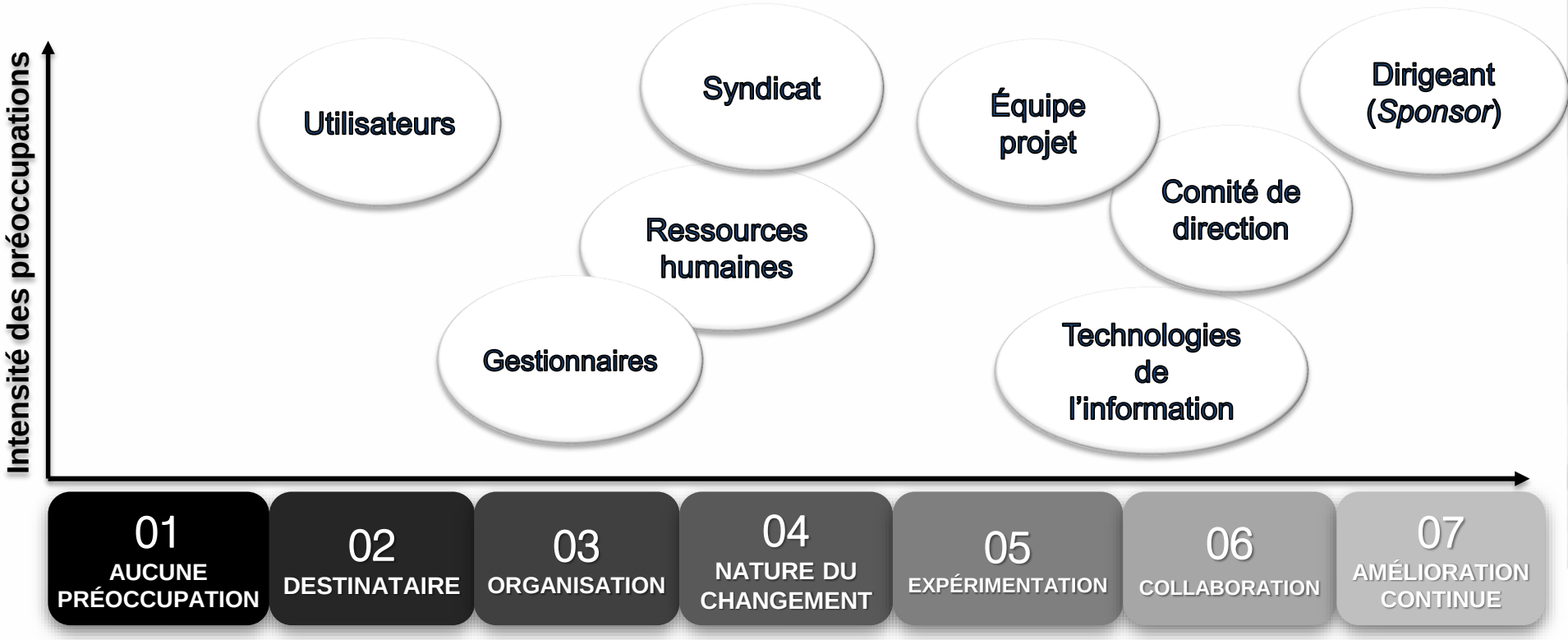
En bref	Énoncés typique	Actions à prendre
7) Préoccupations centrées sur l'amélioration continue		
Concernent les façons d'améliorer la nouvelle solution d'affaires. Attention de ne pas confondre l'amélioration continue et la recherche de solutions de contournement, qui tenter de ramener le statu quo de manière détournée !	*« Je crois que nous pouvons faire encore mieux. »* *« Maintenant que la solution est implantée, voyons si nous pouvons en tirer le maximum. »*	Évitez de limiter les initiatives d'amélioration aux spécialistes – le changement est l'affaire de tout le monde ! Il faut donc octroyer du temps pour que les employés participent à ces discussions.

NOTRE EXPERTISE
VOTRE RÉUSSITE

levio
AFFAIRES ET TECHNOLOGIES

Gestion du changement

Préoccupations des parties prenantes



Québec

NOTRE EXPERTISE
VOTRE RÉUSSITE

levio
AFFAIRES ET TECHNOLOGIES

Gestion du changement

Importance de mesurer les préoccupations

- La mesure des phases de préoccupations permet de définir où les acteurs se trouvent dans la courbe de préoccupations et ainsi :
  - de mesurer l'atteinte des objectifs de préparation au changement;
  - de ajuster le tir en fonction de l'atteinte des objectifs;
  - d'adapter nos stratégies et moyens de gestion du changement au vécu des différents groupes d'acteurs;
  - de cibler les actions selon les groupes d'acteurs.

Québec

NOTRE **EXPERTISE**
VOTRE **RÉUSSITE**

levio
AFFAIRES ET TECHNOLOGIES

Gestion du changement

Le MODÈLE **A**rt©
L'art de réussir votre transformation

Québec

NOTRE **EXPERTISE**
VOTRE **RÉUSSITE**

levio
AFFAIRES ET TECHNOLOGIES

Gestion du changement

L'approche ART©

Aligner	Adopter	Analyser	Adapter	Atteindre
Vision But commun	Compréhension Engagement	Structure Mesure	Participation Mobilisation	Bénéfices Amélioration

Agir	Agir de façon à ce que chacune des étapes soit menée à bien avec succès.
Réaliser	Mesurer à chaque étape le travail accompli et ajuster au besoin.
Transformer	Transformer grâce à des réalisations rapides et efficaces.

Québec

NOTRE **EXPERTISE**
VOTRE **RÉUSSITE**

levio
AFFAIRES ET TECHNOLOGIES

Gestion du changement

L'approche ART©

IDENTIFICATION	DÉFINITION	MISE EN OEUVRE	TRANSFERT	FERMETURE
Définition : Avoir une vision et une compréhension communes pour le projet et développer une compréhension du contexte et de l'environnement du projet, y compris sa légitimité	**Définition :** Assurer l'adoption des acteurs décisionnels du changement pour que ceux-ci soient en mesure de cerner les principaux aspects du changement et y adhérer.	**Définition :** Évaluer les capabilités organisationnelles pour atteindre l'architecture établie avec des indicateurs de mesures efficace.	**Définition :** Adapter les capabilités organisationnelles en impliquant les bonnes personnes au bon moment pour ainsi mobiliser et faciliter l'appropriation.	**Définition :** Créer des conditions favorables intégrer le changement à long terme dans les opérations et que les bénéfices attendus soient atteints et établir un processus d'amélioration continue
Objectifs : •Établir la vision du projet de transformation et ses objectifs (sponsor) •Développer une compréhension commune du contexte et de l'environnement de la transformation organisationnelle visée •S'assurer d'une vision partagée de la transformation par les acteurs •Développer avec le chef de Projet (PO)	**Objectifs :** •Faire comprendre aux acteurs les raisons tangibles derrière ce changement, sa légitimité, ses impacts et ses enjeux •Faire évoluer la vision de la transformation chez les acteurs concernés •Prendre en considération les préoccupations des acteurs organisationnels •Favoriser chez les divers acteurs organisationnels une attitude positive face au changement visé	**Objectifs :** •Faire une analyse du niveau de maturité des différentes capabilités organisationnelles: la structure, les rôles, les incitatifs, les infrastructures, les technologies, le modèle d'affaires, les stratégies, les compétences, les capacités, les politiques, les règles, les processus, la culture, etc. •Suite à l'analyse établir une architecture désirée et les étapes pour y arriver	**Objectifs :** •Déterminer les meilleurs modes de participation pour les parties prenantes •Développer les capacités individuelles et organisationnelles nécessaires pour effectuer le changement •Forger les conditions d'intégration du changement dans les opérations •Fournir l'encadrement, les ressources et le pouvoir nécessaires afin que les acteurs soient prêts à la transition	**Objectifs :** •S'assurer que les acteurs s'approprient, les nouveaux processus, outils, façons de faire, etc., autour de la nouvelle réalité organisationnelle •Déterminer le niveau d'accomplissement du projet •Déterminer qui sera le porteur du projet dans les étapes futures (accountability)

AGIR	Agir de façon à ce que chacune des étapes soit complétée avec succès
RÉALISER	Mesurer à chaque étape le travail accompli et ajuster au besoin
TRANSFORMER	Transformer grâce à des réalisations rapides et efficaces

Québec

levio
AFFAIRES ET TECHNOLOGIES

NOTRE **EXPERTISE**
VOTRE **RÉUSSITE**

Gestion du changement

Rôle des gestionnaires au sujet des préoccupations

ALIGNER	ADOPTER	ANALYSER	ADAPTER	ATTEINDRE
• Comprendre la vision du projet et les plans • Établir et maintenir une complicité avec les chefs de projet	▪ Sensibiliser à l'arrivée du changement ▪ Fournir des informations générales et de haut niveau (où, pourquoi, pourquoi maintenant, comment, avantages) ▪ Répondre aux premières préoccupations ▪ Ne jugez pas les réactions des employés au changement, mais encouragez-les plutôt à exprimer leurs préoccupations et ensuite à les aborder ▪ Reconnaître les efforts des employés pour apporter les changements appropriés	▪ Informer sur la formation prévue et le soutien prévu ▪ Informer sur le processus, les moyens et les ressources mis en place pour la mise en œuvre et le soutien ▪ Fournir plus de détails sur le changement attendu (avantages, risques, feuille de route de haut niveau ...) ▪ Répondre à de nouvelles questions et préoccupations ▪ Inciter les questions, ne pas faire d'hypothèses ▪ Mettre en place des mécanismes de feedback	▪ Communiquer les dates de formation ▪ Fournir plus de détails sur le changement attendu (avantages, risques, feuille de route de haut niveau ...) ▪ Approprier les impacts et s'engager sur le plan de transition ▪ Npas sous-estimer le temps et les efforts requis pour apporter le changement approprié ▪ Communiquer honnêtement sur les progrès du projet (points positifs, difficultés, impacts, plans d'action) ▪ Répondre aux nouvelles questions et préoccupations	▪ Trouver des solutions acceptables pour les employés qui ne peuvent pas répondre aux exigences du changement ▪ Maintenir un processus d'amélioration continue ▪ Souligner la volonté des dirigeants ▪ Encourager à maintenir l'élan ▪ Répondre à de nouvelles questions et préoccupations ▪ Célébrer ▪ Configurer et mettre à jour les priorités ▪ Continuer de monitorer

Québec

Par où débuter

- Réaliser une planification stratégique.
- Effectuer un audit numérique.
- Partager la vision et expliquer les motifs.
- Monter un plan d'action.
- Réaliser la transformation projet par projet.
- Communiquer, discuter, échanger avec les différentes parties prenantes dès le début et en continu.
- Favoriser rapidement leur participation et écouter leurs préoccupations.
- Former votre personnel adéquatement et au bon moment.

Source : JOHNSON, K. J. (2013) et RONDEAU, A. (2008)

Par où débuter

Réaliser votre transformation numérique

- Réaliser la transformation projet par projet.
- Attribuer le temps et les ressources humaines et financières nécessaires.
- Former votre personnel adéquatement et au bon moment.
- Maintenir un climat qui donne le goût de s’investir.

Source : JOHNSON, K. J. (2013) et RONDEAU, A. (2008)

Par où débuter

Soutenir l'appropriation du changement

- Permettre aux employés d'expérimenter, leur donner une marge de manœuvre pour proposer des améliorations.
- Mesurer les gains et les bénéfices avant de lancer tout nouveau projet.
- Mettre les succès à profit.

Source : JOHNSON, K. J. (2013) et RONDEAU, A. (2008)

Offre de services du MEI

- Feuille de route industrie 4.0
- ADN 4.0 (autodiagnostic en ligne)
- Audit industrie 4.0
- Visites manufacturières 4.0
- Formation MPA – les meilleures pratiques d'affaires (*Industrie 4.0 : planifier pour réussir*)

www.economie.gouv.qc.ca/industrie4-0

Communiquez avec un conseiller régional du MEI…

www.economie.gouv.qc.ca/ministere/nous-joindre/bureaux-regionaux

… et bénéficiez d'un Accompagnement-conseil stratégique[MC].

LES SERVICES AUX ENTREPRISES

Recruter. Former. Mobiliser.

Principales mesures offertes :

- Mesure de formation de la main-d'œuvre, volet Entreprise
- Concertation pour l'emploi

www.emploiquebec.gouv.qc.ca