

CONFÉRENCE



Quels rôles préoccupent les cadres scolaires romands en contexte de changements?

Céline Bareil (HEC Montréal)

Mercredi 13 avril 2016
14h00 - 16H30 | Centre Geisendorf | Genève

HEC MONTRÉAL

FORDIF Formation en Direction
d'Institutions de formation



UNIVERSITÉ
DE GENÈVE

INSTITUT UNIVERSITAIRE
DE FORMATION DES ENSEIGNANTS



Objectifs de la conférence



- ❖ Partager les résultats d'une étude sur les cadres scolaires romands (mai 2015)
 - ❖ Menée par Frédéric Yvon, Céline Bareil, Elizabeta Zymeri
- ❖ En discuter avec nos invités panélistes
- ❖ Chercher collectivement des leviers et pistes d'actions

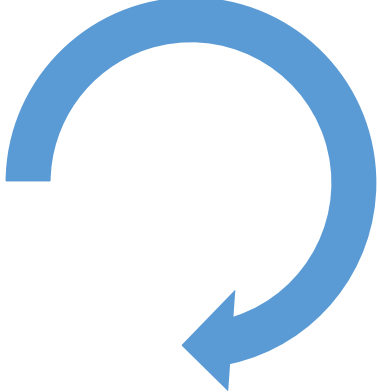
Fondements théoriques

- Transformation vs changement organisationnel
- Les rôles des cadres intermédiaires en période de turbulence
- L'étude des préoccupations

L'accompagnement d'une transformation (Bareil, Charbonneau et Baron 2016)

Finalité: préparer l'organisation et les personnes

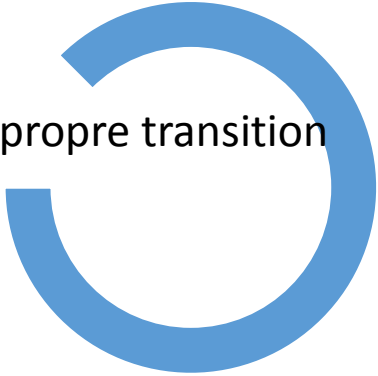
Démarche
structurée et
dynamique



pour accompagner

- la direction; - les cadres; - les groupes de destinataires; - les parties prenantes

afin qu'ils s'approprient la transformation et traversent leur propre transition
avec performance et innovation



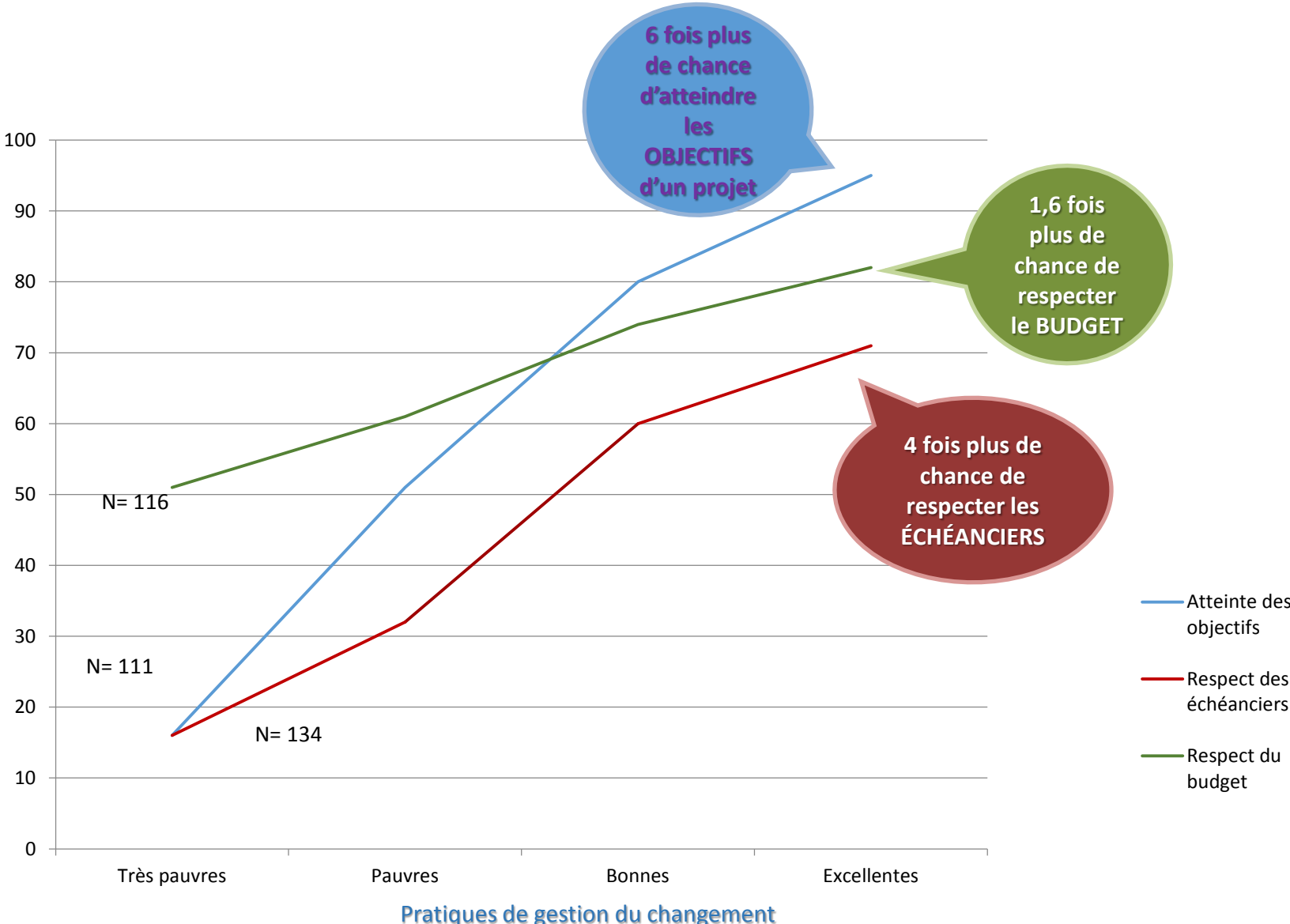
Buts visés de l'accompagnement d'une transformation (*enjeux et défis*)

- ✓ Augmenter l'adhésion au changement
- ✓ Accroître l'appropriation du changement et la mobilisation des personnes
- ✓ Accroître les bénéfices du changement
- ✓ Réduire les risques

- ✓ Atteindre les objectifs visés de la transformation
 - ✓ Pour les clients, les bénéficiaires

- ✓ Respecter les livrables en gestion de projet
 - ✓ Délais et échéanciers
 - ✓ Budget

Pourquoi est-il important de gérer le changement?



Source: Prosci (2009)

Selon une étude de balisage de Prosci (2014), les plus grands obstacles sont:

Best practices in Change Management – Prosci Benchmarking Report,
822 participants de 63 pays
<http://offers.prosci.com/research/Prosci-2014-Best-Practices-Executive-Overview.pdf>

1. Absence de **soutien exécutif actif et visible** au changement (*mandataire/sponsor*)
2. Résistance des employés
3. Manque de ressources
4. Séparation entre la conduite de projet et la gestion du changement
5. Résistance des cadres intermédiaires

<http://www.ambition.com.au/documents/Prosci-2014-Best-Practices-Executive-Overview.pdf>

*Les enjeux du changement
stratégique*

***Pourquoi est-ce si difficile
d'amener les organisations à
changer?***

Pourquoi est-ce si difficile de changer? (Rondeau)

Pas un problème de **formulation** mais de **mise en œuvre**

- 60 – 70% des transformations sont des **échecs** ou des **succès mitigés** si on prend en considération les délais, les budgets ou les objectifs poursuivis
- Croyances populaires persistantes :
 - Changer est une question de volonté (« Quand on veut, on peut »)
 - Un changement réussi, c'est un changement qui ne fait pas de vagues
 - Un changement est complété lorsque toutes les anciennes pratiques sont disparues

Le changement est un phénomène...

- *Contextuel*
- *systemique*
- *épisodique*

Le changement doit:

- être pertinent
- amener une meilleure performance organisationnelle et accroître la capacité à changer
- par l'engagement et la mobilisation des personnes

Définitions: changement et transformation

(Séguin, Hafsi, Demers, 2008)

Changement organisationnel

- Changement à l'intérieur du cadre existant
- Modifications graduelles: planifiées ou émergentes, qui permettent d'ajuster l'organisation de façon continue



Transformation ou changement radical

- Rupture
- Nouvelle **stratégie** qui nécessite une nouvelle **structure et une nouvelle culture**
- Nouveau cadre de référence souvent élaboré par un nouveau dirigeant
- Beaucoup plus risqué



Les cadres intermédiaires

Leadership mais aussi... l'adhésion de tous!

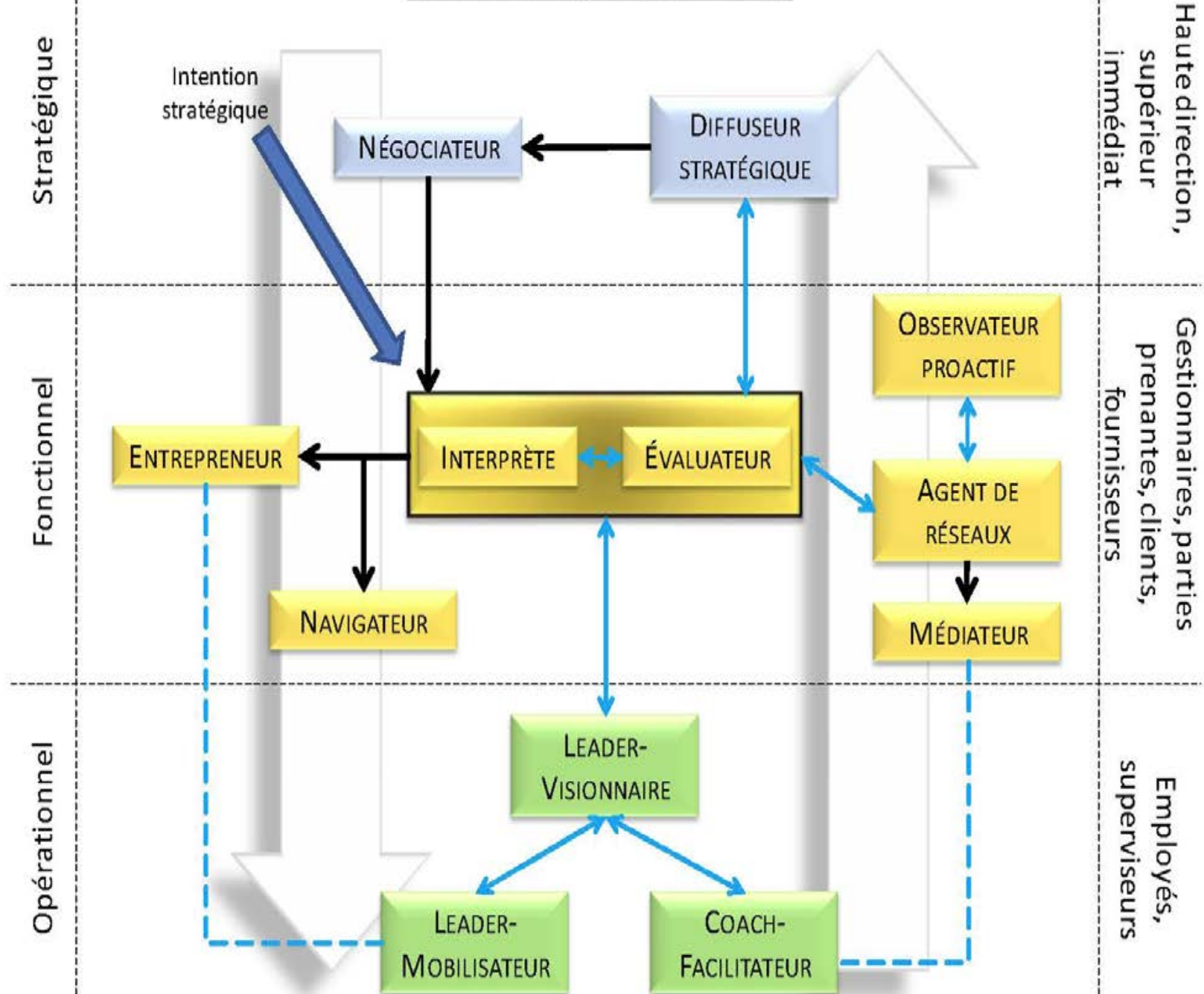
- Le changement n'est pas lié au seul leadership organisationnel, mais il s'agit plutôt d'un **phénomène social** qui concerne **tous** les acteurs touchés.
- Pour que le changement soit un succès, ces acteurs doivent incarner le changement et non simplement l'observer.

• Alain Rondeau

Les cinq dynamiques du gestionnaires intermédiaires en situation de changement



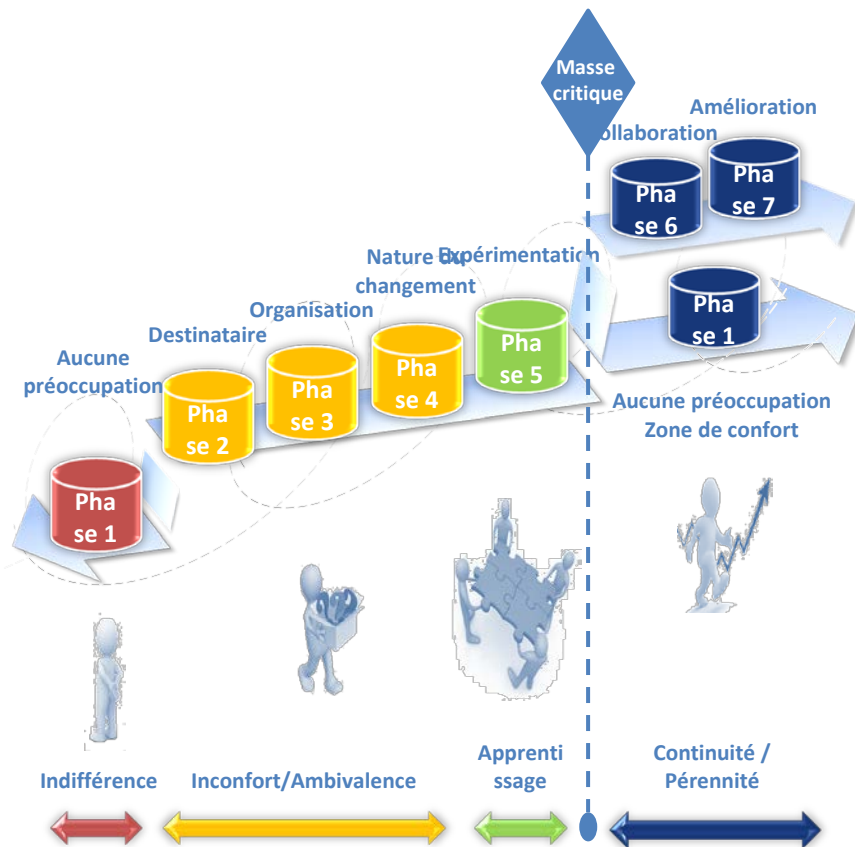
LA DYNAMIQUE INTER-RÔLE



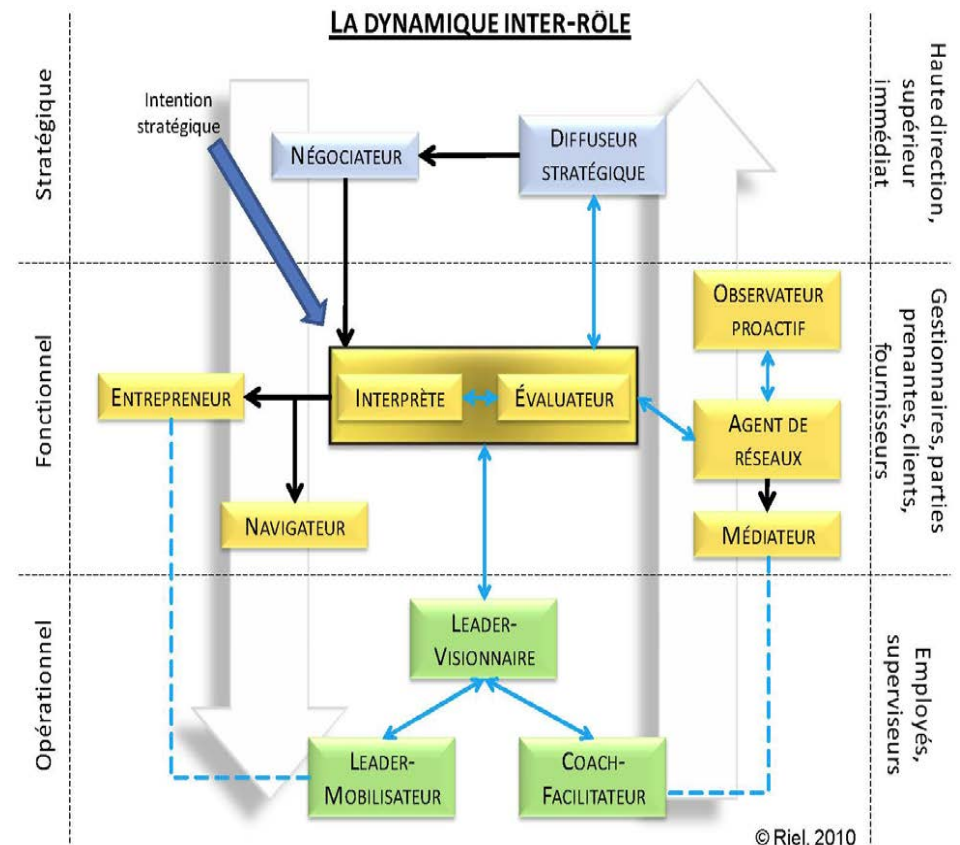
Les modèles théoriques sur les préoccupations

Les cadres vivent des préoccupations variées face au changement...

Le modèle des préoccupations des destinataires



Le modèle des préoccupations de gestion (management) chez les cadres

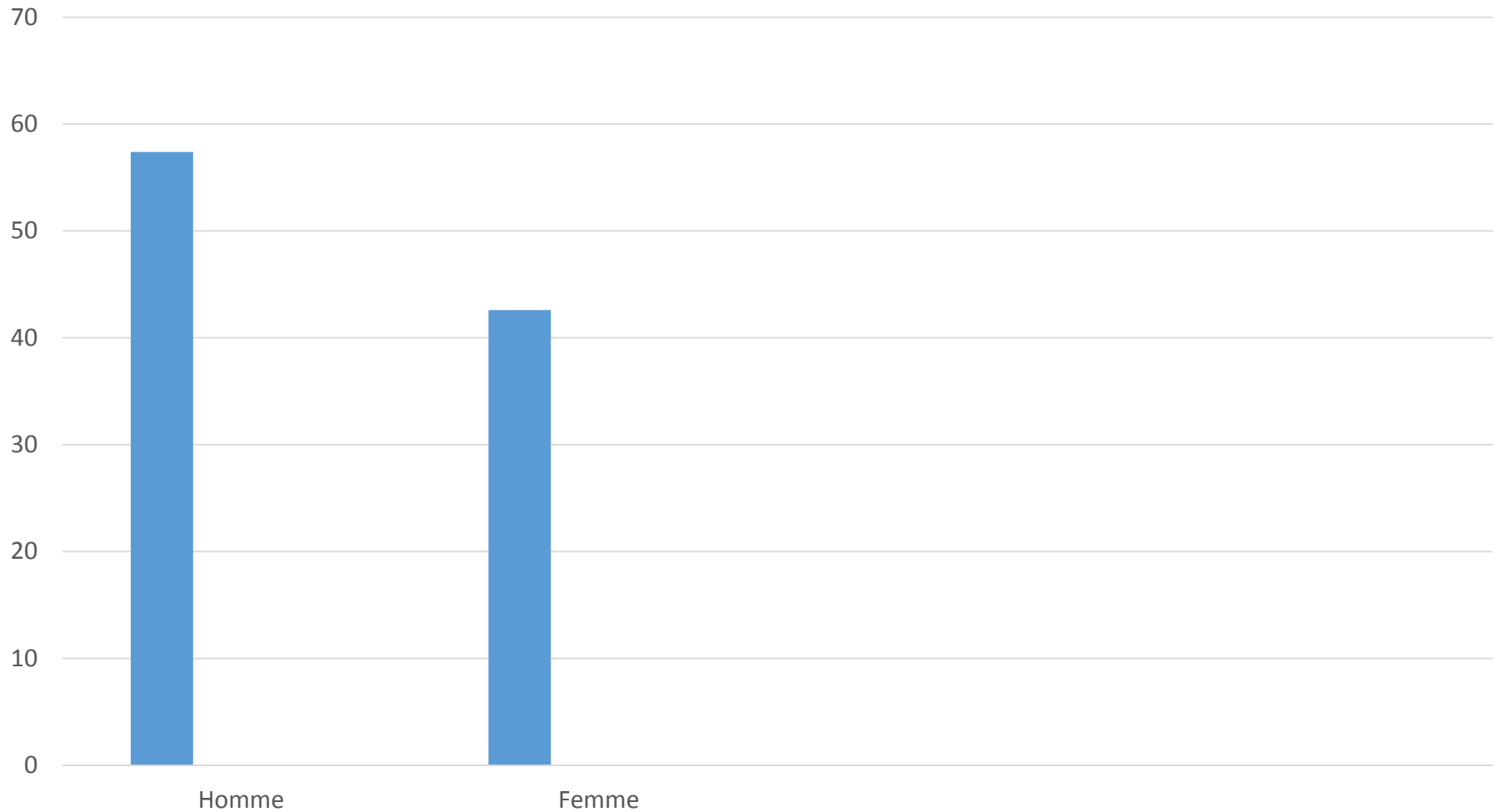


Étude de Yvon, Bareil et
Zymeri (2015) auprès des
cadres scolaires romands

Méthodologie

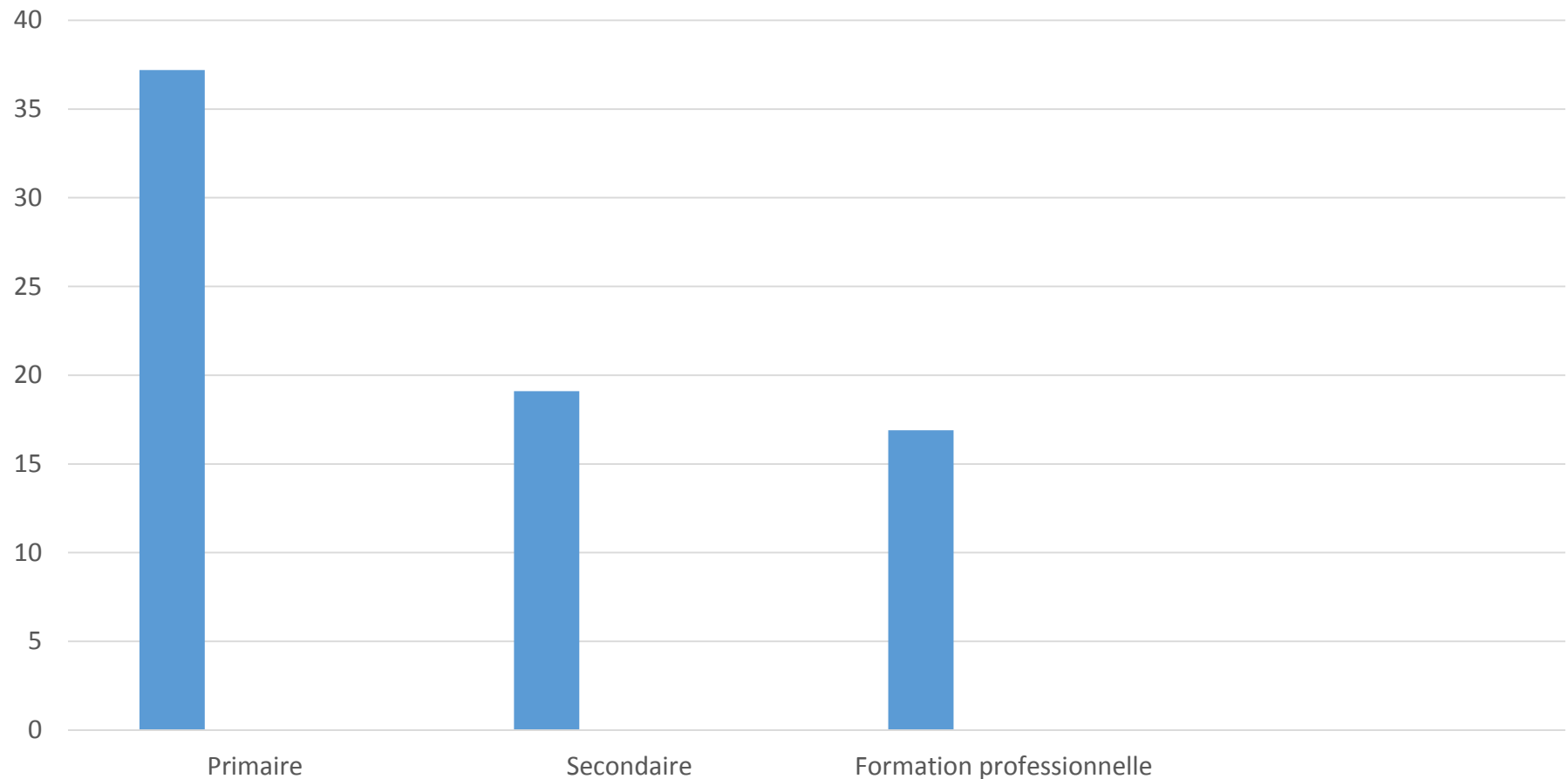
- Mai 2015
- Questionnaire en ligne envoyé à 609 directions d'institution de formation en Suisse romande
 - Les types de changement
 - 50 items sur les préoccupations vs 10 (des 12) rôles de gestion
 - Caractéristiques sociodémographiques
 - sexe, fonction, canton, ordre d'enseignement et ancienneté
- Taux de réponse: 35 % = 213/609 répondants (165 sur les rôles)
- Analyses statistiques descriptives et des tests d'hypothèses

Échantillon des répondants en fonction du sexe

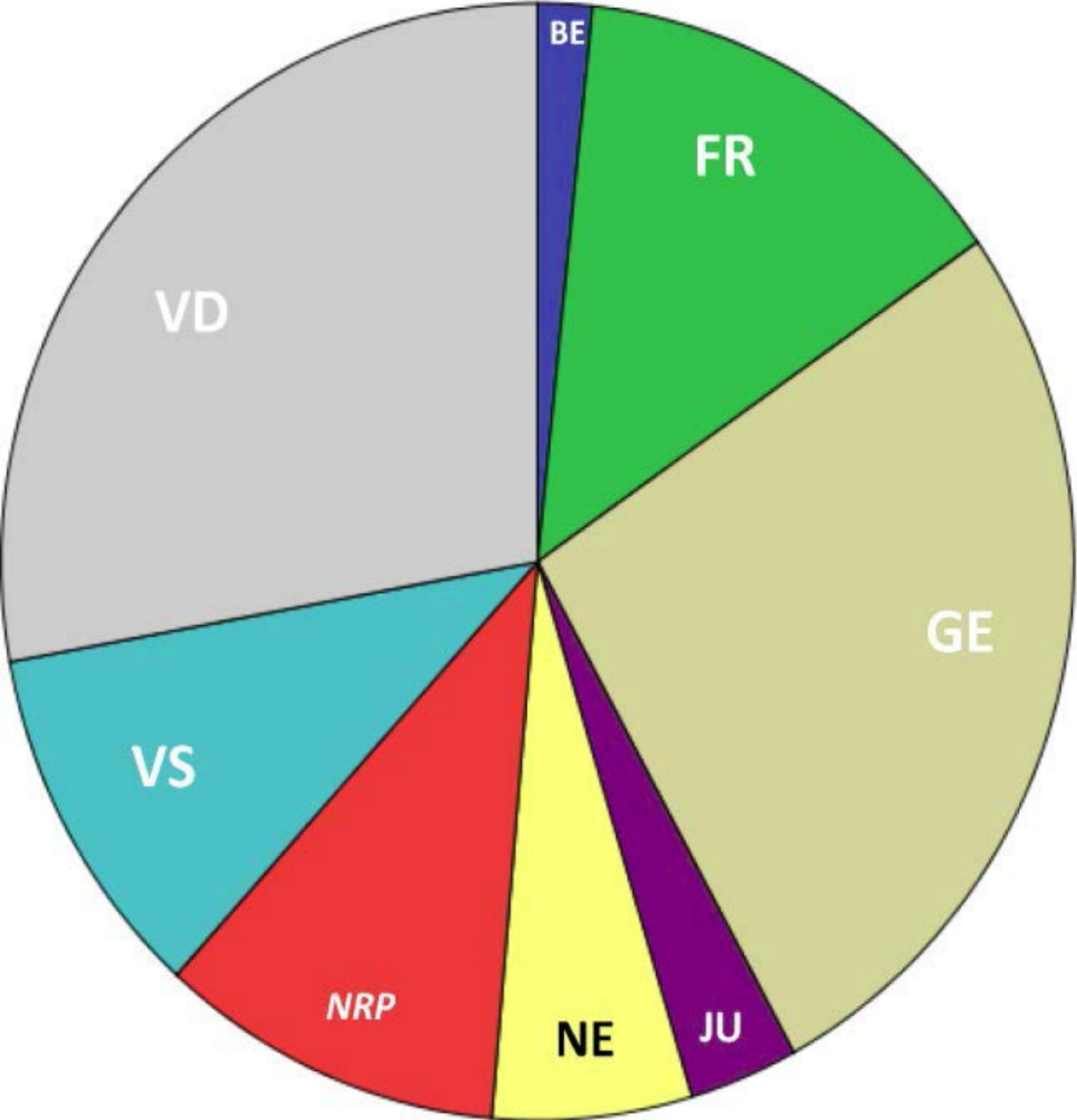


Échantillon des répondants en fonction des niveaux scolaires

Représentativité des niveaux

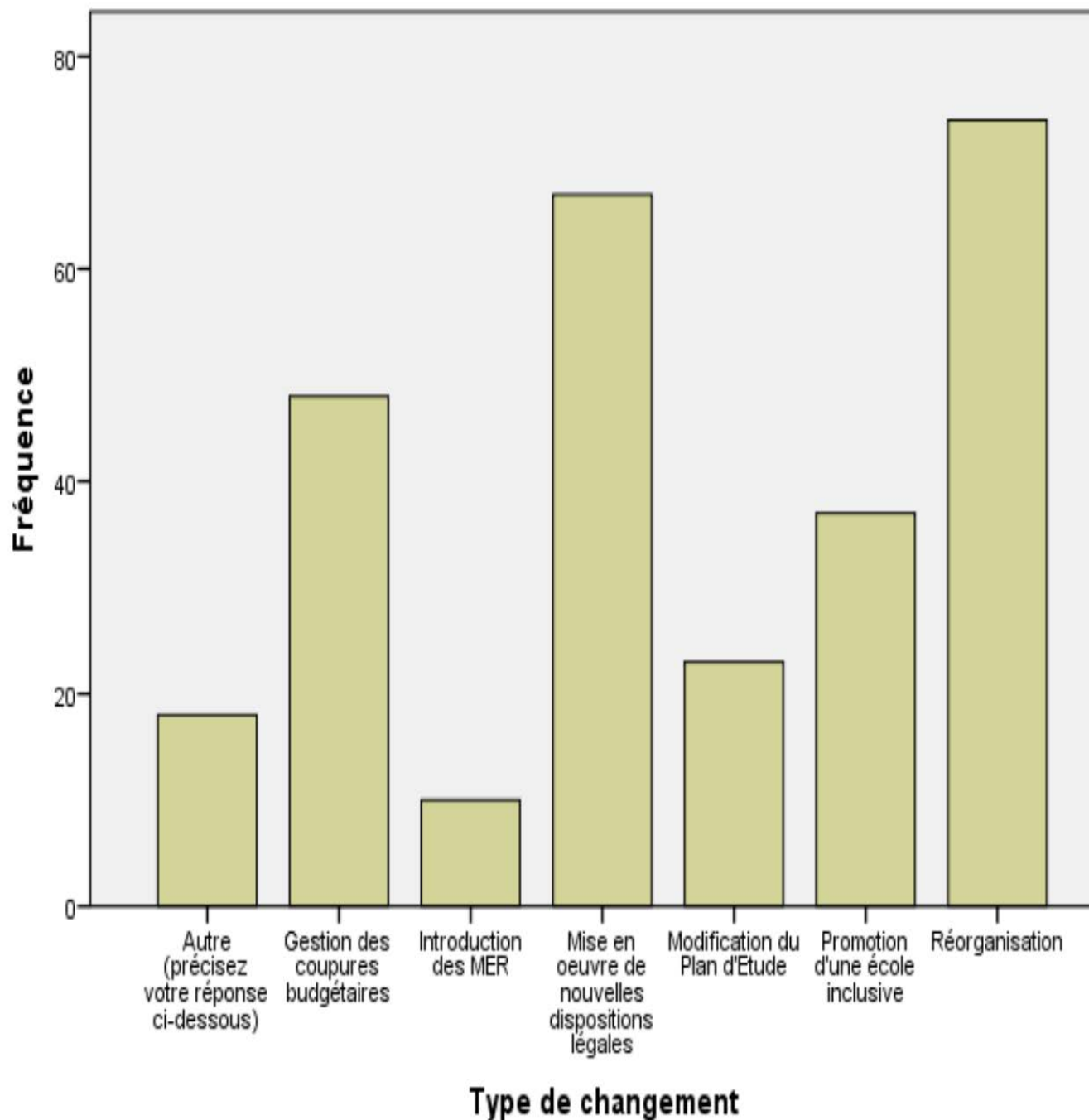


Représentation des répondants n = 165



Résultats

Les types de changements (analyse quantitative)



Fréquence : nombre de citations sur n = 213 (plus d'une réponse était permise)

Plusieurs changements simultanés

Les changements proviennent souvent du sommet stratégique

Il y a une volonté de réformer les systèmes éducatifs

Les autres types de changement (analyse qualitative)

• Nouveaux programmes

- Parcours individualisé de l'élève vs dynamique de groupe
- Réforme du cycle 3
- Restructuration des horaires
- Création d'un cycle d'orientation professionnelle

• Nouvelles technologies

- École en ligne
- Projet avec l'utilisation de la tablette

• Nouveau rôle des directions scolaires

- Changement de statut
- Nouveau rôle de RE
- Mission du directeur d'établissement (proximité des équipes; changement du cahier de charges)
- Fonction directoriale affaiblie par les démarches de députés et de conseillers communaux

• Perte de confiance qui fragilise l'institution scolaire = remise en question sur la forme et le fond

- Des professionnels
- Des parents d'élèves

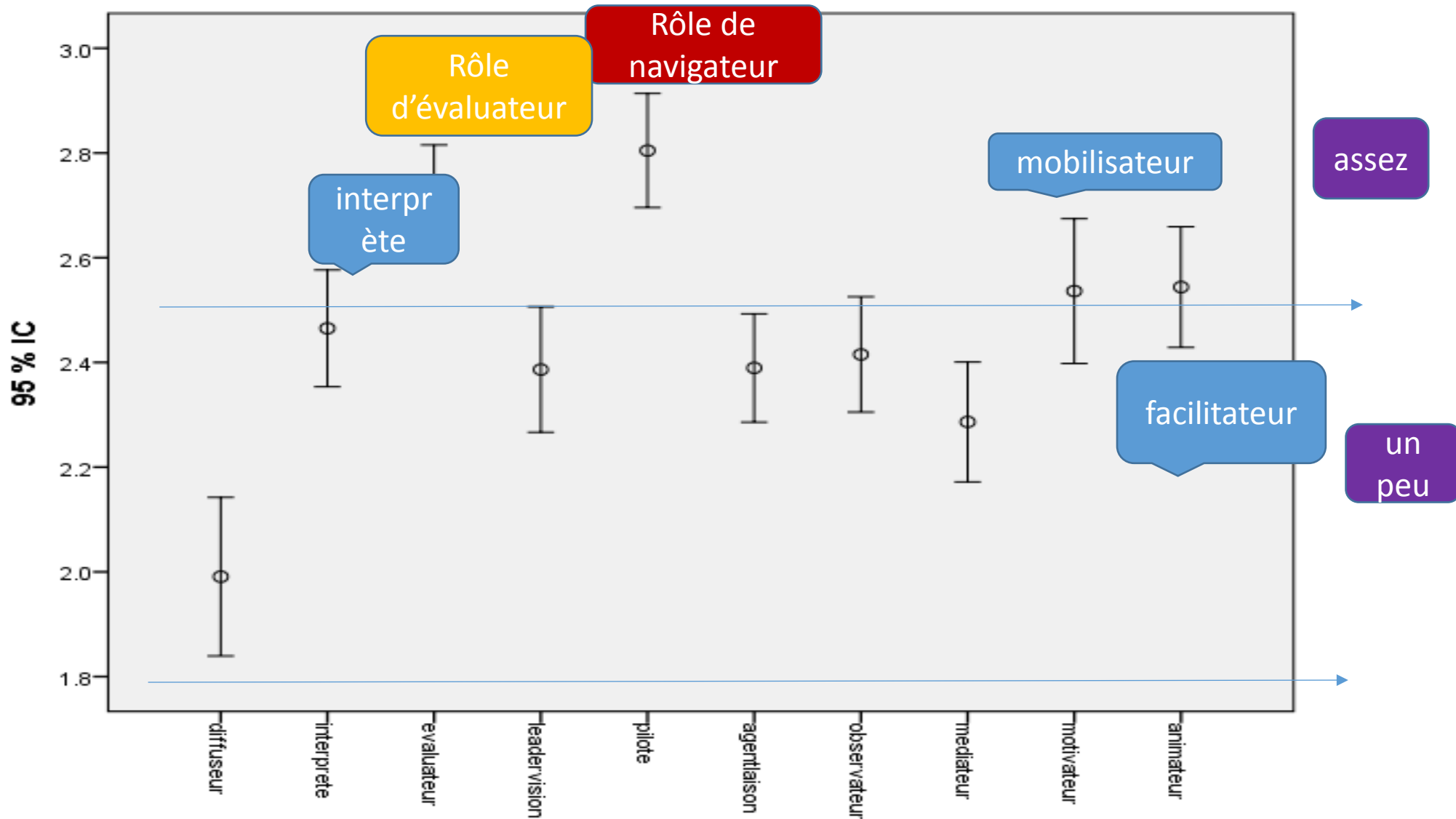
• Multiplicité des changements

- Budget (*suppression de postes, manque d'heures, abandon politique de certaines formations supérieures à plein temps, etc.*) ; Législatif ; Structurel ; Renovations de bâtiments

Saturation... lorsque les changements sont trop...

- Nombreux, fréquents, gros, dispersés, vagues
 - Et qu'il y a **trop peu** :
 - De mise à l'épreuve
 - D'encadrement
 - D'accent sur les pratiques professionnelles
 - D'accent sur les problèmes à corriger... (Collerette, 2008, Téléscope : 33-49)
- Le changement est-il excessif – saturation des changements (Johnson, Bareil, Giraud et Autissier, 2016)
 - Perception individuelle
 - Mécanismes d'adaptation au changement
- Y a-t-il risque de saturation ?

Préoccupations face aux rôles des cadres



Comparaison avec l'étude de Riel

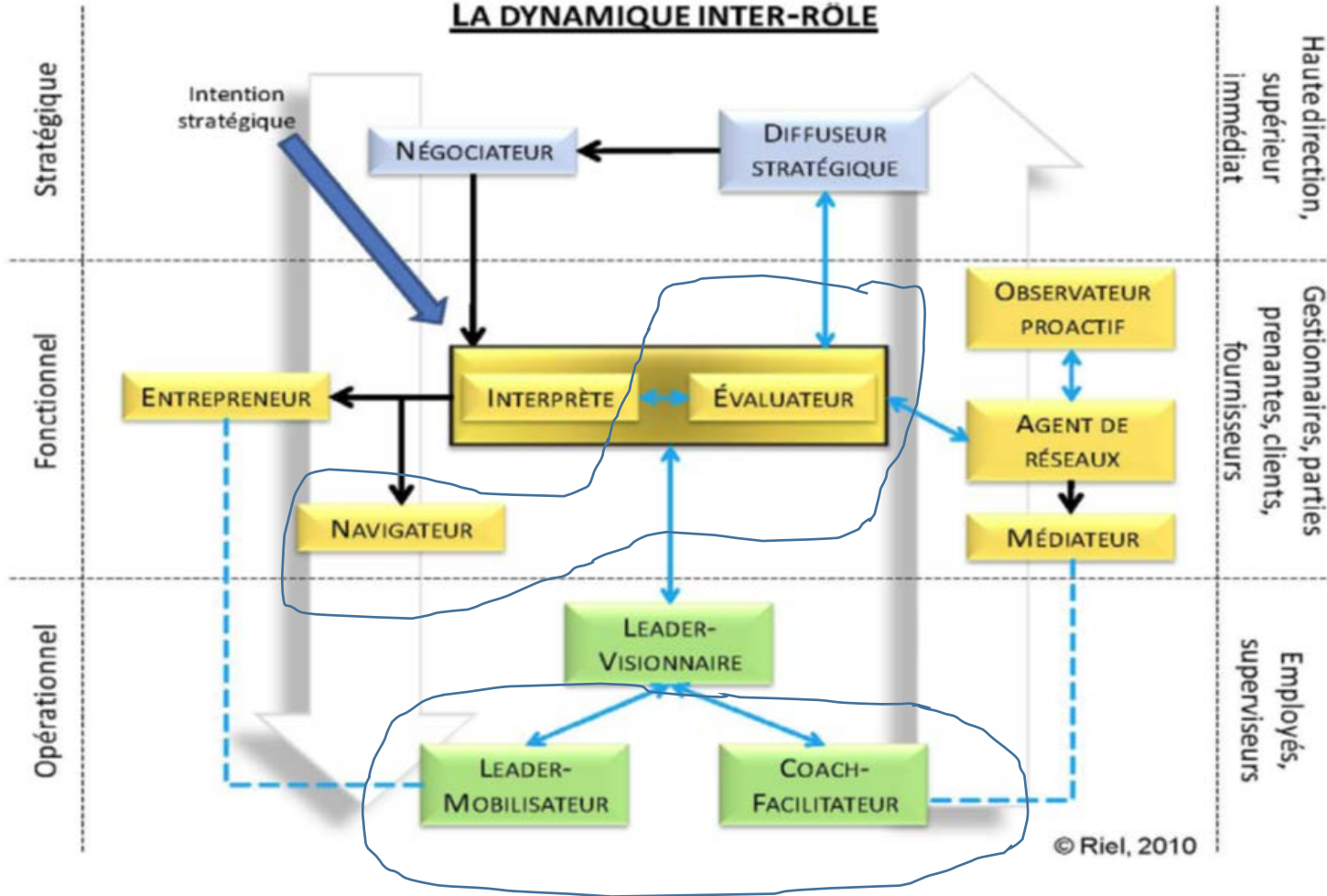
(cadres issus de 7 organisations publiques et privées du Québec)

- Que pensez-vous des préoccupations axées sur:
 - A. les conditions pour réaliser le changement :
 - rôle de navigateur (« *le temps disponible que j'ai pour faire un suivi adéquat* » = 6/7 org.)
 - B. l'évaluation des impacts du changement sur l'équipe enseignante (et sur les élèves) :
 - rôle d'évaluateur (« *les impacts sur les employés 7/7 ET sur la qualité de leur travail 5/7* » = LA » préoccupation la plus commune et intense partout)
 - C. Le niveau d'adhésion de l'équipe enseignante :
 - Rôles de leadership: visionnaire et facilitateur

Les préoccupations les plus intenses à l'égard des rôles des managers intermédiaires du secteur public (Riel, 2011)


- Les impacts du changement sur les employés (climat de travail, compétences requises, licenciements, émotions, etc) 3,8
- Les impacts sur la clientèle (élèves) 3,7
- La difficulté à libérer du personnel de leurs tâches quotidiennes pour planifier le projet de changement 3,5
- L'impact du changement sur la qualité du travail de mes employés 3,5
- La nécessité de maintenir la continuité des opérations quotidiennes 3,5
- Les ressources mises à notre disposition pour réaliser le changement 3,5
- Le temps que j'ai pour faire un suivi adéquat 3,5
- L'impact des conflits sur le climat de travail 3,4

LA DYNAMIQUE INTER-RÔLE



Discussion des résultats

- Rôle de navigateur:
 - Dans la dynamique de mise en œuvre, ce rôle consiste à réguler et à répartir les **ressources**



Comment interpréter ce rôle assez préoccupant?

Discussion des résultats


- Rôle d'évaluateur:

- Dans la dynamique d'appropriation, ce rôle consiste à évaluer le **contenu** du changement ainsi que son **impact** sur l'organisation



Discussion des résultats


- Rôle d'évaluateur et d'interprète
 - Dans la dynamique d'appropriation, ce rôle a trait à la compréhension du changement



Comment interpréter ce rôle assez préoccupant?

Discussion des résultats

- Rôles de mobilisateur et de facilitateur
 - Dans la dynamique d'influence formelle auprès de son personnel, ces rôles réfèrent aux buts mobilisateurs et à l'écoute des sources de résistance (ou préoccupations)



Comment interpréter ces rôles assez préoccupants?

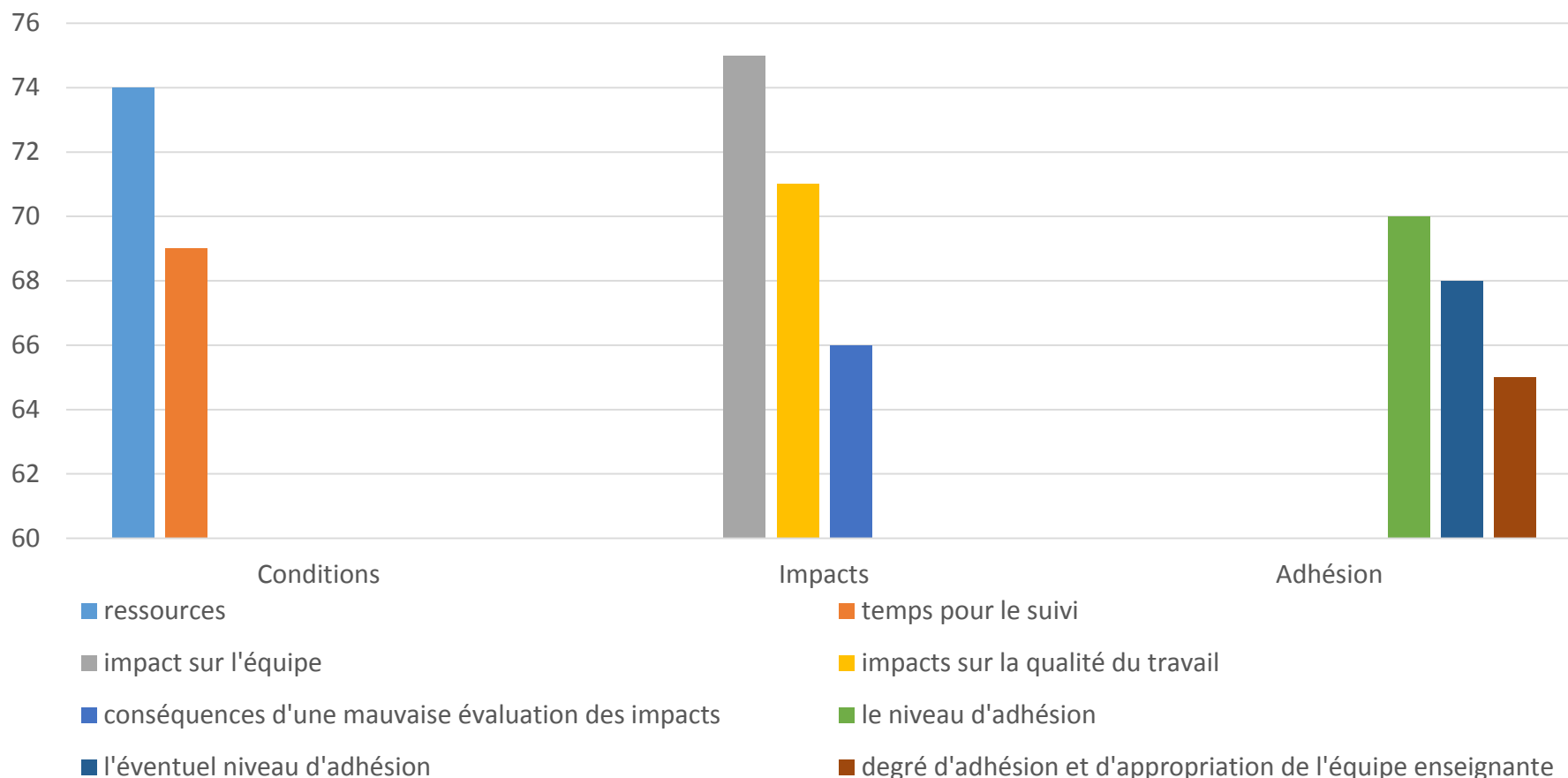
Discussion des résultats

- Les autres rôles **peu** préoccupants
 - Dynamique d'influence stratégique (diffuseur)
 - Dynamique d'influence informelle (agent de liaison, observateur, médiateur)



Les objets de préoccupations les plus intenses des cadres scolaires romands à l'égard de leurs rôles

Objets de préoccupations



Les préoccupations les plus intenses des directeurs d'écoles et de leurs adjoints (Étude de Bareil)

1. Le taux de réussite des élèves
2. Les différences entre les élèves d'une même classe
3. Des façons d'améliorer l'application de la réforme
4. La capacité du Ministère de l'Éducation à réaliser les objectifs de la réforme
5. Les nouvelles modalités d'évaluation des apprentissages
6. L'implantation inégale de la réforme à l'intérieur d'un même niveau
7. La cohérence entre le discours et l'action
8. La compréhension des parents
9. Mon pouvoir de décision sur la réforme

Discussion



Leviers et pistes?

- Que pensez-vous des préoccupations axées sur:
 - A. **les conditions** pour réaliser le changement :
 - rôle de navigateur (temps et les ressources)
 - B. **l'évaluation des impacts** du changement sur l'équipe enseignante (et sur les élèves) :
 - rôle d'évaluateur
 - C. Le **niveau d'adhésion** de l'équipe enseignante :
 - rôles de leadership: visionnaire et facilitateur

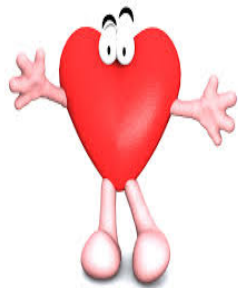
Faciliter le changement avec 5 leviers:

CAPTE (Bareil, Charbonneau, Baron, 2016)

C = comprendre



le changement :
sens, vision,
plan,
ressources,
bénéfices



A = adhérer

Préoccupations
Impacts

P = participer



Noyau
dur

Retirer les
obstacles

T = transférer



www.clipartof.com · 91293



E = évoluer

Améliorer et
institutionnalis
er

Un mot à retenir?

Quelques références

- ASSTSAS (2015). Adaptation et soutien en période de changement, *Objectif Prévention*, vol. 38, no 2.
<http://www.asstsas.qc.ca/publication/reseau-dagents-de-changement-un-levier-mobilisateur>
- Autissier, D., & Moutot, J.M. (2013). *Méthode de conduite du changement*. Paris, France: Dunod
- Bareil, C. (2014). Les organisations se transforment et le développement organisationnel évolue, *Effectif*, 17, 4 : 14-21
- Bareil, C. (2013). Two paradigms about resistance to change, *Organization Development Journal*, 31, 3, 59-71.
- Bareil, C. (2008). Démystifier la résistance au changement: questions, constats et implications sur expérience du changement, *Télescope*, 14, 3, 89-106.
- Bareil, C. Gérer humainement les changements, ASSTSAS,
https://www.google.ca/?gws_rd=ssl#q=adaptation+et+soutien+en+p%C3%A9riode+de+changement
- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Montréal: Éditions Transcontinental.
- Bareil, C. Charbonneau, S. et A. Baron (2016). *Voyage au cœur d'une transformation organisationnelle*, Montréal: JFD.
- Collerette, P., Lauzier, M. et Schneider, R., (2013). *Le pilotage du changement*. Presses de l'Université du Québec.
- Collerette, P. (2010), « Comment communiquer le changement », *Gestion*, 34(4), p. 45.
- Ford, J.D., & Ford, L.W. (2009). Decoding resistance to change. *Harvard Business Review*, 87(4), 99-103.
- Harvard Business School Press. (2005). *Managing change to reduce resistance: The results-driven manager*. Boston, Mass.: HBSP.
- Langley, A. et J-L. Denis (2008). Les dimensions négligées du changement organisationnel, *Télescope*, 14, 3, 13-32.
- Rondeau, A. (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement: leçons pour la mise en oeuvre de changements complexes. *Télescope*, 14, 3, 1-12
<http://www.bing.com/search?q=telescope+la+gestion+du+changement+strat%C3%A9gique&src=IE-TopResult&FORM=IETRO2&conversationid=>
- Roy, F. 2008). *La consultation en entreprise: théories, stratégies, pratiques*. Presses de l'Université de Montréal.

Sites web en changement (avec conférences)

- Pôles de recherche en changement organisationnel:
- CETO – HEC Montréal : <http://ceto.hec.ca>
- Pôle Santé: - HEC Montréal:
http://expertise.hec.ca/pole_sante/
- Chaire ESSEC du changement (Paris – David Autissier)
- Pôle sur la pratique en changement organisationnel
- Centre d'excellence en gestion du changement (Conseillers en management du Québec)

Céline Bareil
Sylvie Charbonneau
Aline Baron

Voyage au cœur d'une transformation organisationnelle

Récit et guide pas à pas



Les webinaires gratuits du CETO - HEC Montréal en gestion du changement

<http://ceto.hec.ca>



Bon succès dans
l'accompagnement de vos
projets de changement!