

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

Présentation du cours 10

**MODES DE GESTION DES OPPOSITIONS
ET DES DÉVIANCES ET
EFFETS SECONDAIRES**

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

Plan du cours

Introduction

1. Partie 1: Dispositifs de régulation
2. Partie 2: Normes ISO
3. Partie 3: Gestion du changement

Conclusion

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

Introduction

- L'identification des réactions négatives qui fragilisent l'implantation d'une nouvelle technologie dans le corps social (entreprise, école, organisation, société, etc...) permet de constater le taux d'échec.
- Dans le présent cours, on identifie les modes de gestion permettant de gérer les oppositions et les déviations pour diminuer ce taux d'échec.
- Ce faisant, si elles sont mises en œuvre, elles vont contribuer à diminuer le taux d'échec de l'implantation des technologies
- On distingue dans le cadre du cours 3 thèmes à développer:
 - Dispositifs de régulation
 - Normes ISO
 - Gestion du changement technologique

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

Partie 1

Dispositifs de régulation

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

- Pour parler des Dispositifs de régulation (un des modes de gestion)

3 dimensions sont abordées :

- Définition du concept
- Différentes formes de régulation
- Enjeux relatifs aux formes de régulation

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

1.1 Définition: Dispositifs de régulation

- Ensemble de règles informelles ou formelles mises en place pour réguler les comportements et les interactions de différents acteurs sociaux
- Ces règles visent à encadrer aussi les activités
- Ces règles peuvent être de nature légale (lois) ou culturelles (normes, pratiques sociales) en vigueur dans un groupe social
- Les règles établissent donc ce qui est permis et non dans un groupe social.

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

1.2 Différentes formes de régulation

- On en distingue 3 (voir tableau ci-dessous)

Formes de régulation	Explications
1- Régulation de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Une entité ou un acteur social possède le pouvoir d'établir les règles et les appliquer à tous - Cette entité possède un pouvoir de contrôle et de sanction - C'est par exemple ce que font État et Gouvernement
2- Régulation autonome	<ul style="list-style-type: none"> - Une entité ou un acteur social établit les règles qui s'appliquent uniquement à ses membres - Les règles sont donc différentes d'un groupe à un autre et ne peuvent réguler l'ensemble des secteurs - Exemple pour les projets de session d'une équipe à une autre, les étudiants établissent des règles différentes de fonctionnement
3- Régulation mixte ou conjointe	<ul style="list-style-type: none"> - Une entité qui possède le pouvoir de régulation (exemple l'État) le cède à une autre organisation pour réguler dans un secteur d'activités - cette organisation a un pouvoir de sanction et établit des règles qui s'appliquent à un secteur donné. - Exemple le Gvt du Québec a donné à l'Ordre des Ingénieurs (OIQ) le pouvoir d'établir des règles qui encadrent le comportement professionnel des ingénieurs.

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

1.3 Enjeux relatifs aux formes de régulation

- La question à se poser est de savoir si les formes de régulation peuvent permettre d'encadrer de réguler les oppositions ou les déviations

Formes de régulation peuvent-elles réguler les déviances		
Cas de la Régulation de contrôle	Cas de la Régulation autonome	Cas de la Régulation conjointe ou mixte
<p>Prenons le cas d'internet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il est difficile à un pays ou un État de réguler les pratiques d'internet dans tous les pays du monde - Car les lois s'appliquent à l'intérieur de frontières de territoire (pays) - Donc difficulté de réguler 	<p>Prenons le cas d'internet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Laisser les usagers se réguler eux-mêmes serait d'ignorer que certains ont des intérêts à défendre - Tous les usagers ne veulent pas et ne peuvent pas respecter les règles - Donc difficulté de réguler 	<p>Prenons le cas d'internet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour ce type de régulation ça prend une entité ayant le pouvoir d'agir dans tous les pays - Ce qui nécessite une convention mondiale que tous les pays doivent signer. - Or, certains pays s'engagent peu dans ce type de convention, car ils ne veulent pas céder leur droit de sanction et de contrôle - Donc difficulté de réguler

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

1.3 Enjeux relatifs aux formes de régulation (suite)

- Les **formes de régulation actuelles** offrent peu de possibilités pour encadrer des déviations inhérentes à l'appropriation des nouvelles technologies
- De plus on distingue un certain **nombre d'enjeux spécifiques à la société de l'information** qui caractérise la période actuelle
- L'inadaptation des lois
- L'extraterritorialité des lois et du réseau internet
- L'absence des moyens à la hauteur des déviations

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

1.3 Enjeux relatifs aux formes de régulation (suite)

Enjeux	Explications
1- L'inadaptation des lois	<ul style="list-style-type: none"> - Les nouvelles technologies évoluent plus vite que les lois - Si bien que les lois en vigueur ne permettent pas d'encadrer les nouveaux comportements et usages (déviations) que trouvent ou inventent les acteurs sociaux. - Cadre juridique et légal est donc inadéquat
2- L'extraterritorialité des lois et d'internet	<ul style="list-style-type: none"> - Internet ne s'arrête pas aux frontières d'un pays, or les lois existantes ne s'appliquent qu'au sein d'un territoire - Exemple les lois québécoises ne s'appliquent qu'au Québec, celles la France ne s'appliquent que sur le territoire - Par conséquent il devient difficile de tenir compte, à partir des lois, du fait qu'internet ne s'arrête pas aux frontières d'un pays
3- L'absence de moyens à la hauteur du défi des déviations	<ul style="list-style-type: none"> - Les organisations contemporaines mobilisent peu de ressources pour combattre les déviations sur internet - Ceux qui commettent les délits (déviations) sont épargnés dans le monde entier, alors que les ressources sont uniquement locales - On observe donc une inadéquation entre l'enjeu posé par les déviations et le peu de ressources mobilisées.

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

Partie 2

Normes ISO

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

- ISO = International Organization for Standardization
- Organisation de normalisation, qui fait un travail équivalent à celui du BCAPG, en régulant les pratiques des organisations
- Pour parler des normes ISO, 4 dimensions sont abordées
 - Définition du concept
 - Acteurs impliqués
 - Processus d'élaboration et de mise en oeuvre
 - Enjeux relatifs aux normes ISO

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

2.1 Définition: Normes ISO

- Ce sont des **règles**, basées **sur les meilleures pratiques** (Best Practices), qui **permettent d'encadrer les activités des organisations**
- Ces **règles ou normes touchent** des domaines aussi divers que la **qualité, la gestion de l'environnement, la sécurité, la gestion des risques, etc...**
- Ces **normes s'appliquent uniquement aux organisations et pas aux individus** *Normes ISO = Organisations, PAS individus*
- Les organisations y souscrivent sur une base volontaire.

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

2.2 Acteurs de la normalisation

- On distingue différents acteurs issus des milieux différents.
- **Représentant du milieu industriel** (organisations, entreprises)
- **Représentants des États**
- **Représentants des professionnels** (ingénieurs, chercheurs, professeurs)
- **Représentants des associations** (consommateurs, professionnelles)
- Ce qui permet d'avoir un **point de vue riche** et **diversifié des normes à mettre en place**

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

2.3 Élaboration de la normalisation

- C'est la responsabilité de l'organisation ISO dont le secrétariat est basé à Genève (suisse)
- C'est une organisation internationale, à but non lucratif, avec des membres dans près de 164 pays
- But de l'organisation est donc d'établir des normes en partant des meilleures pratiques et en impliquant et en constituant des équipes internationales et venant de différents milieux (professionnels, académiques, recherches, états, industrie)

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

2.3 Élaboration de la normalisation (suite)

- Pour élaborer une norme, l'organisation ISO met en place un comité
- Ce comité formé d'experts internationaux établit un plan de travail
- Ce comité se réunit durant une période relative au plan établi
- Le comité collecte des données, les analyse et rédige un cahier de charges
- Le protocole ainsi élaboré est testé et validé
- Par la suite, la norme est diffusée par l'organisation ISO
- Pour cela, l'organisation ISO accrédite des auditeurs dont le mandat est d'accompagner et de guider les organisations qui veulent être accréditées (obtenir la certification)

SSH3100B

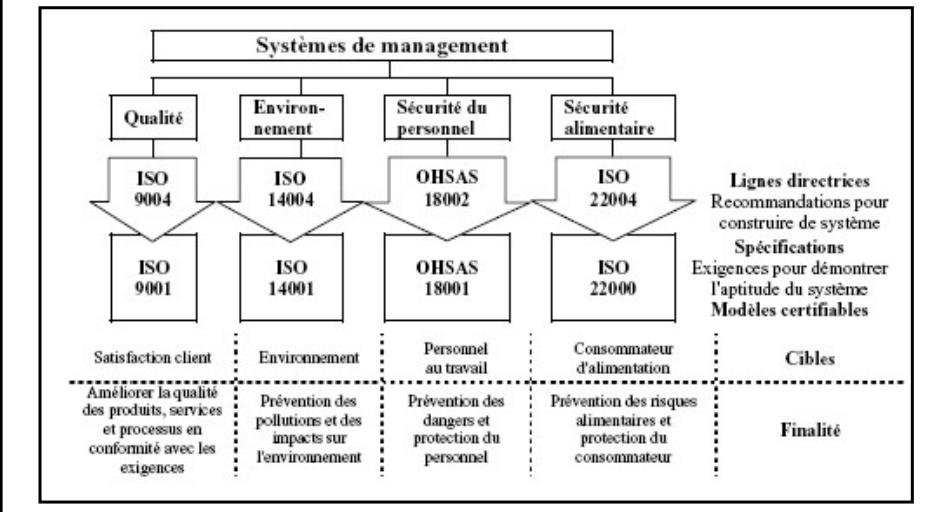
M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

2.4 Norme Système de Management Qualité (ISO9001)

- Normes ISO couvrent différents secteurs d'activité



SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

2.4 Norme Système de Management Qualité (ISO9001)

- En ce qui a trait au système management de la qualité (**SMQ**), il sert à aider les entreprises à gagner en efficacité et accroître la satisfaction des clients
- Avantages pour l'entreprise sont multiples:
 - Évaluer le contexte global pour mieux établir les objectifs
 - Donner la priorité aux clients
 - Travailler de façon plus efficace car tous les processus sont alignés
 - Développer de nouveaux produits et services
 - Identifier et gérer les risques
 - Conquérir de nouveaux marchés

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

2.4 Norme Système de Management Qualité (ISO9001)

- Notion de processus: approche centrale pour le SMQ
- Qu'entend-t-on par approche processus?
 - *Processus = ensemble d'activités inter-reliées qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie*
 - *Processus représentant la somme des interfaces (entrées-sorties) existantes dans la réalisation des produits-services destinées au client externe*
 - *Maitriser les processus revient donc à développer une bonne connaissance des tâches et de leur enchainement pour pouvoir mesurer leur efficacité globale.*

SSH3100B

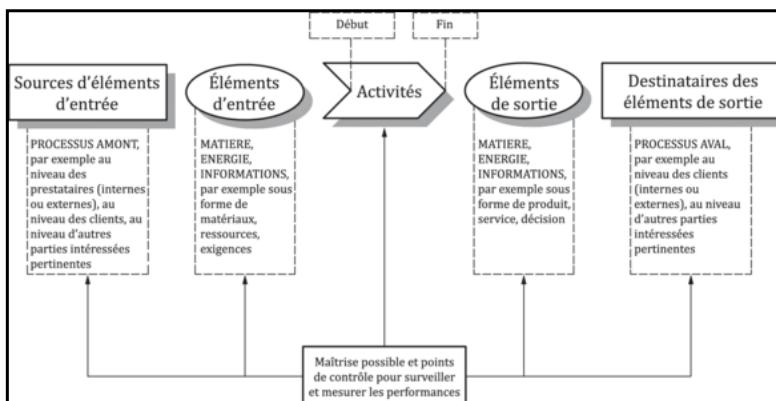
M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

2.4 Norme Système de Management Qualité (ISO9001)

- Qu'entend-t-on par approche processus? (ci-dessous un schéma)



SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

2.4 Norme Système de Management Qualité (ISO9001)

- Qu'entend-t-on par processus?
- Processus est une **succession d'activités réalisées à l'aide de moyens tels que le personnel, les équipements, le matériel, les informations, les procédés. Le résultat final est un produit ou un service.** Ce qui presuppose:
 - des entrées mesurables
 - une valeur ajoutée
 - des sorties mesurables

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

2.4 Norme Système de Management Qualité (ISO9001)

- Une catégorisation selon la norme ISO 9001
- **Processus de Management** = (pilotage, direction)
(exemple: définir et déployer la stratégie)
- **Processus de réalisation ou opérationnels**
(exemple: soigner un malade; verser une allocation)
- **Processus de support**
(exemple: gérer un système d'information)
- **Processus de mesure**
(exemple: mesurer la satisfaction des clients)

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

2.4 Norme Système de Management Qualité (ISO9001)

■ Exemple de typologie

	Management	Réalisation	Support	Mesure
Facturer une prestation		X		
Mesurer la satisfaction				X
Gérer la trésorerie			X	
Négocier un contrat		X		
Auditer				X
Former le personnel			X	
Établir comment se prennent les décisions	X			

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

2.4 Norme Système de Management Qualité (ISO9001)

Secteurs	Intrants Demandes	Intrants Ressources	Transformation	Extrants
INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE	- Carnet de vente	<ul style="list-style-type: none"> - Légumes crus - Métal en feuille - Eau - Énergie - Main d'œuvre - Édifice, terrain - Équipement - Machinerie 	<ul style="list-style-type: none"> - Nettoyage - Traitement des légumes - Coupe - Cuisson - Fabrication des boîtes conserve - Emballage - Étiquetage 	- Légumes en boîte
HÔPITAL	- Patient malade	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel médical : médecins, infirmiers, - Personnel administratif et technique - Édifice et terrain - Fournitures médicales - Matériel et mobilier - Outils et appareils - Laboratoires 	<ul style="list-style-type: none"> - Réception - Examens - Traitements - Interventions chirurgicales - Surveillance - Médication - Thérapie 	- Patient en santé

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

2.4 Norme Système de Management Qualité (ISO9001)

- D'après Stevenson et Benedetti (2007), on évalue un processus à partir des indicateurs suivants :

- La QUANTITÉ requise
- La QUALITÉ espérée
- Les DÉLAIS promis
- Les LIEUX convenus
- Les COÛTS fixés

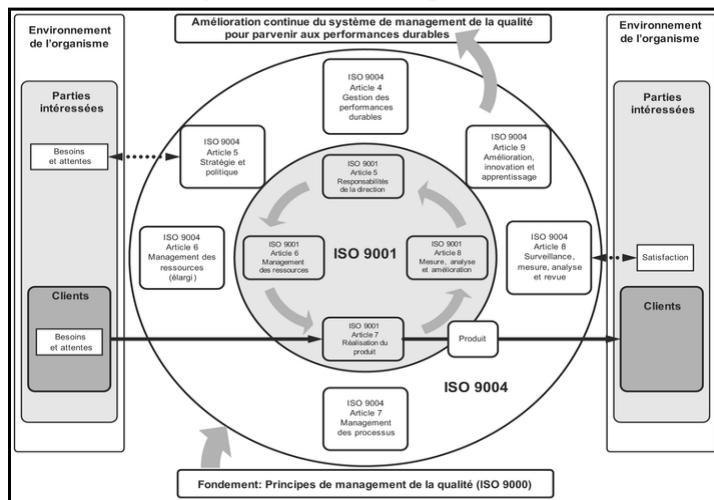
SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

2.5 Structure du Système de Management Qualité (ISO9001)



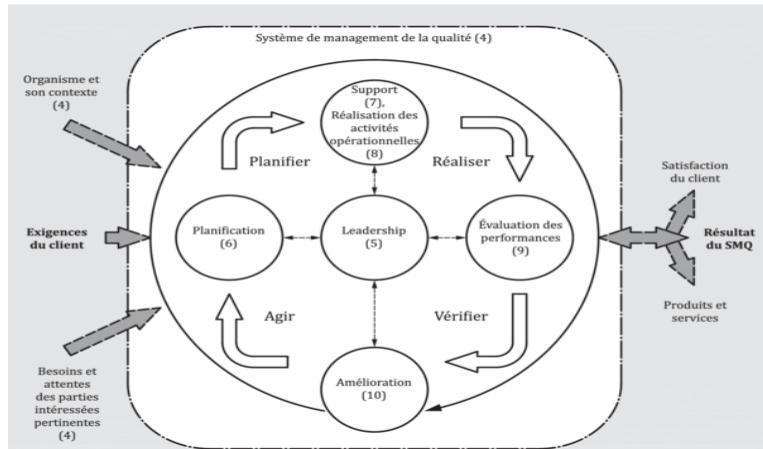
SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

2.5 Structure du Système de Management Qualité (ISO9001)



SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

2.5 Structure du Système de Management Qualité (ISO 9001)

- SMQ est structuré autour de 7 principales actions
- ***Contexte organisationnel***
- ***Exercice du Leadership***
- ***Planification des activités***
- ***Support***
- ***Réalisation des activités***
- ***Évaluation des performances***
- ***Amélioration continue***

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

2.5 Structure du Système de Management Qualité (ISO 9001)

- Contenu des actions

Théories	Explications
Contexte de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées (clients, personnel, etc) - Détermination de la qualité actuelle des inputs et outputs
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> - Notion de leadership: - Capacité d'un gestionnaire, d'un responsable ou de quelqu'un en poste d'autorité de mobiliser un groupe - C'est amener un groupe de personnes à accomplir des objectifs déterminés sans contrainte - Le leader suscite des actions volontaires et gagne la confiance des employés - Dans le cadre du SMQ - Direction doit exercer son leadership - S'assurer que les exigences du client sont pris en compte - S'assurer que les exigences du SMQ sont intégrées aux processus de l'organisation

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

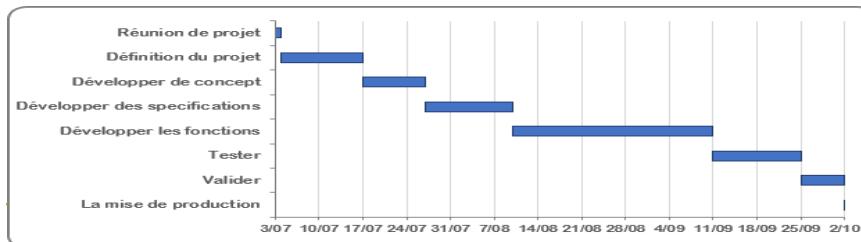
P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

2.5 Structure du Système de Management Qualité (ISO 9001)

- Contenu des actions

Théories	Explications
Planification	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer les objectifs qualité (smart) - Identifier les actions à mettre en œuvre - Établir un échéancier (exemple de diagramme de Gantt ci-dessous) - Établir la base sur laquelle les résultats seront évalués
Support	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des ressources requises pour mettre en place le SMQ (ressources humaines, financières, matérielles, etc) - Ressources pour assurer la communication, le suivi et les résultats



SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

2.5 Structure du Système de Management Qualité (ISO 9001)

- Contenu des actions

Théories	Explications
Réalisation des activités opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Modification des processus actuels - Maîtrise des processus modifiés - Production de nouveaux produits et services
Évaluation des performances	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des éléments de sortie (output) conformes et non conformes (Analyse des écarts) - Suivi et évaluation des résultats - Évaluation de la satisfaction des clients - Revue des éléments d'entrée et de sortie
Amélioration	<ul style="list-style-type: none"> - Mesurer les actions pour éliminer les causes de non-conformité - Corriger les écarts de non-conformité - Modifier le SMQ - Évaluation continue (PDCA)



SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

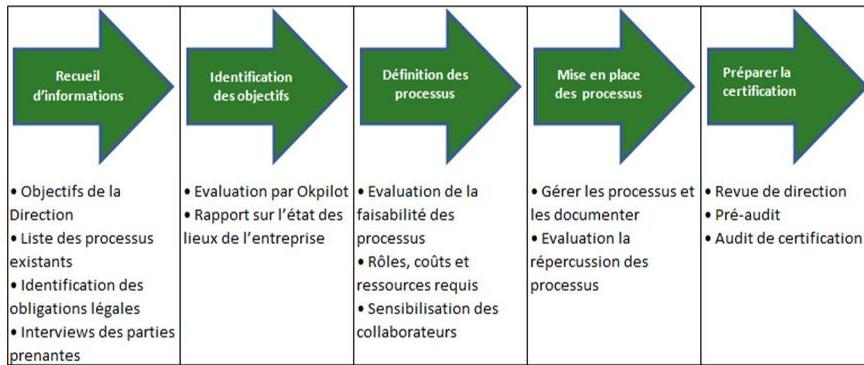
2.6 Mise en oeuvre de la normalisation

- Pour l'organisation qui veut la certification, elle en fait la demande
- Un auditeur certifié est désigné et applique le protocole inscrit dans la norme ISO (qualité, gestion des risques, gestion de l'environnement)
- L'auditeur réalise un état des lieux de la situation de l'organisation afin d'établir les écarts entre les pratiques actuelles de l'organisation et celles exigées pour obtenir la certification
- Un plan d'action est élaboré et l'organisation met en œuvre les mesures recommandées
- À la suite de contrôles réalisés par l'auditeur, l'organisation peut obtenir la certification
- Avoir une certification ISO veut dire que l'organisation suit les pratiques de référence imposées par la norme

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

2.6 Mise en œuvre de la normalisation (ISO9001)

Les phases du projet



17.05.2014

the green team

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

2.6 Mise en œuvre de la normalisation (ISO9001)

Les objectifs et avantages d'une certification ISO 9001

- Conscience
- Exigence du marché
- Enjeux externes
- Enjeux internes

- Répondre à l'évolution de la demande de garantie de qualité des consommateurs (acteurs) qui se manifeste de plus en plus fort
- Prendre conscience qu'à moyen terme les entreprises devront prouver qu'elles adhèrent à des normes de qualité reconnues.
- Outils de mesure et de certification disponibles
- Amélioration des procédés et système de management
- Attentes internes des employés de plus en plus fortes
- Amélioration du contrôle des coûts et de l'efficacité financière des opérations

17.05.2014

the green team

ph ISO?

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

2.7 Enjeux relatifs aux normes ISO

- Étant donné que les normes ISO sont volontaires, qu'est ce qui pousse les organisations à dépenser de l'argent pour y adhérer?
- Plusieurs raisons sont à considérer
 - *L'économie est devenue mondialisée, ça prend donc des règles à partir desquelles on peut évaluer les pratiques de différentes organisations.*
 - *Étant donné qu'on est dans la société de l'information où prédominent les services, il y a l'émergence d'une économie de la qualité: les normes ISO mettent l'accent sur la qualité.*
 - *Par ailleurs, le constat est aussi à l'effet que la production est délocalisée dans certaines parties du monde et la consommation réalisée dans d'autres: les normes ISO permettent aux consommateurs d'évaluer la qualité.*
 - *Enfin, avoir une certification devient un critère pour certaines organisations pour se qualifier à soumissionner lors d'appels d'offre.*

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

Partie 3

Gestion du changement technologique

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

- **Gestion du changement technologique** consiste à déterminer la méthodologie et les actions que l'on va mettre en œuvre pour gérer les résistances au changement
- À titre de rappel, la résistance au changement constitue une des raisons expliquant les taux d'échec de l'implantation des technologies dans un corps social (organisation, école, société, etc...)
- Pour parler de la gestion du changement technologique, 4 dimensions sont abordées :
 - **Définition du concept**
 - **Lien entre gestion du changement et gestion de projet**
 - **Types d'actions à mettre en œuvre pour la gestion du changement**
 - **Théories à considérer pour la gestion du changement**

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

3.1 Définition : **Gestion du changement technologique**

- Notion de gestion renvoie à un type d'activités spécifiques, peu importe le domaine.
- Quand on parle de gestion on fait référence aux activités suivantes:
- Planifier; Organiser; Diriger; Contrôler = P.O.D.C. *Gestion = P.O.D.C*
- Gestion du changement technologique consiste à identifier les activités à faire pour planifier, organiser, diriger et contrôler la transformation de l'organisation à changer, soit à passer d'un état actuel (sans la technologie) à un autre (avec la technologie)

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

3.2 Lien entre Gestion du changement et Gestion de projet

- La **gestion de projet** est une démarche spécifique pour **gérer un type de livrable qu'est un projet**
- Un **projet répond à des contraintes particulières** (temps, échéancier, ressources dédiées, qualité, obligation de résultats).
- La **gestion de projet dispose d'une méthodologie** (étapes de conception, de planification et de mise en oeuvre) **et des outils spécifiques** (diagramme de Gantt, etc) **pour faciliter la réalisation des projets**
- À ce titre, la gestion du changement s'apparente à une gestion de projet.

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

3.2 Lien entre Gestion du changement et Gestion de projet (suite)

- La **gestion du changement technologique** peut donc être **réalisée en fonction des étapes d'une gestion de projet**, soit:
 - **Idéation ou initialisation** = *identification de la nécessité de changement*
 - **Élaboration** = *définition de la proposition et du choix de la technologie; études de faisabilité, etc... (accent sur le quoi)*
 - **Préparation** = *planification de la mise en œuvre, échéancier, mobilisation des ressources , etc... (accent sur le comment)*
 - **Réalisation** = *implantation de la technologie, tests, etc...*
 - **Consolidation** = *suivi, ajustements, transfert à l'exploitant ou l'usager*

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

3.3 Exemple de Gestion du Changement: Modèle de Fabi et al.

- Le point de départ des auteurs:
 - * Contraintes et pressions de l'environnement poussent une organisation à changer, à s'adapter
 - * Le changement ou la transformation induit une remise en question, une instabilité, un stress, etc...
 - * Ainsi, comme un changement affecte négativement l'engagement organisationnel des acteurs, cela va compromettre l'atteinte des objectifs visés
- Il est donc important de reconnaître que la finalité d'un changement organisationnel c'est d'améliorer la performance organisationnelle tout en conciliant les aspects humains et sociaux.
- D'où l'interrogation des auteurs: Comment Rationaliser et Mobiliser?

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

3.3 Exemple de Gestion du Changement: Modèle de Fabi (suite)

- Pour les auteurs, il s'agit de construire un cadre intégrateur basé sur des principes d'actions.
- Sept principes d'actions sont retenus:
 - Expliquer
 - Impliquer
 - Soutenir
 - Communiquer
 - Monitorer
 - Reconnaître
 - Pérenniser

Voir p. 27
Résumé de tout

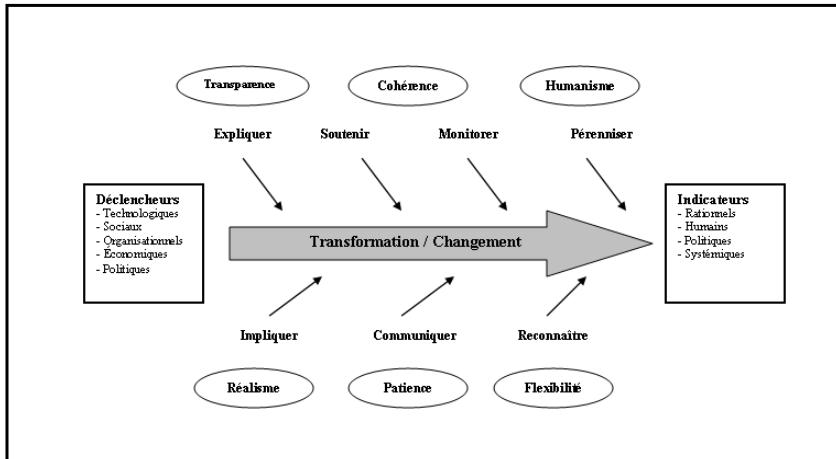
SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

3.3 Exemple de Gestion du Changement: Modèle de Fabi (suite)



SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

3.3.1 Variables de la Composante Expliquer

- Pour les auteurs, les changements les mieux réussis sont ceux où l'équipe de direction expliquent les causes, la nature et les objectifs.
- Types d'informations pertinentes à divulguer:
 - État de la concurrence / Nouveaux besoins de la clientèle
 - Résultat du diagnostic organisationnel / Nombre de postes à abolir
 - Critères régissant l'abolition des postes / Mesures de support
- Explications doivent être données par la haute direction

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

3.3.2 Variables de la Composante: **Impliquer**

- Pour les auteurs, les probabilités de succès d'un changement s'avèrent plus élevées lorsque les acteurs concernés peuvent être mis à contribution.
- Temps et énergie investis dans les démarches de consultation augmentent la probabilité de succès.
- Types d'actions visant l'implication:
 - Comité de pilotage (disposant de ressources)
 - Ce comité doit être construit sur un échantillon représentatif des acteurs concernés
 - Comité doit avoir des ressources ayant de l'expertise en gestion des ressources humaines

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

3.3.2 Variables de la Composante: **Impliquer** (suite)

- La mise en place d'un comité de pilotage est formé nommément des parties prenantes suivantes:
 - Responsables de projet (haute direction, gestionnaire du projet)
 - Représentants syndicaux
 - Responsables de différentes fonctions des niveaux hiérarchiques

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

3.3.3 Variables de la Composante: Soutenir

- **Comme les changements passent souvent par une réduction d'effectifs, il est important de mettre en place des stratégies de support.** Elles s'adressent autant à ceux qui partent qu'aux survivants.
- **Types de soutien pour ceux qui restent:**
 - Formation
 - Personnes-ressources pour accompagner es acteurs dans leur environnement de travail
 - Groupes d'entraide
 - Visites d'organisation ayant vécu des changements similaires
- **Pour ceux qui restent,** il faut faire preuve de patience et de réalisme par rapport aux capacités et au rythme des individus à changer.
- **Il faut donc prévoir une période de transition entre les deux systèmes: nouveau et ancien**

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

3.3.3 Variables de la Composante: Soutenir (suite)

- Pour ceux qui quittent l'organisation, ils ont besoin de bénéficier d'un traitement équitable.
- Ça permet aussi de donner un exemple et un signal fort à ceux qui restent par rapport au respect que l'organisation accorde à ses employés
- **Types de soutien pour ceux qui partent:**
 - Services internes ou externes de réaffectation
 - Indemnités de départ
 - Relocalisation
 - Ateliers de services psychologiques
 - Approches logistiques et techniques favorisant la recherche d'emploi

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

3.3.4 Variables de la Composante: Communiquer

- Établir une **communication bi-directionnelle**, nécessaire autant à l'information pertinente au processus qu'aux résultats intérimaires
- La communication consiste à: a)- **rencontrer les employés face à face pour répondre à leurs interrogations**; b)- **matérialiser la cohérence entre le discours des dirigeants et leurs actions de gestion**
- **Types d'actions de communication:**
 - Échanges directs et fréquents: ce qui implique d'être visible et présent
 - Dire la vérité même lorsqu'elle est difficile par respect
 - Fournir aux destinataires du changement des occasions d'échanger entre eux
 - Mettre à la disposition des destinataires l'accès à l'information stratégique sur les pressions de l'environnement

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

3.3.4 Variables de la Composante: Communiquer (suite)

- La **communication permet de minimiser le sentiment d'insécurité**. Or, plus il y a de gens insécurisés , déstabilisés par le changement, plus la direction et les gestionnaires doivent rendre la **communication incontournable**
- La **communication doit donc viser 2 objectifs**:
 - A)- **Diffuser régulièrement l'information sur la mise en œuvre du projet pour rassurer, montrer l'évolution et cerner les écueils**
 - B)- **Célébrer les succès pour favoriser et maintenir l'engagement**, afin que les gens qui participent au projet puissent voir le résultat de leur effort, de leur engagement.

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

3.3.5 Variables de la Composante: Monitorer

- Un autre aspect qui a une incidence et qui peut influencer l'engagement des personnes c'est la disponibilité des indicateurs de mesure qui permettent de suivre l'évolution du changement et ses effets tangibles
- Ces indicateurs doivent être élaborés par le comité de pilotage. Ils doivent être S.M.A.R.T. (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, temporel)
- Typologies d'indicateurs:
 - Indicateurs de résultats (profit, rentabilité, etc)
 - Indicateurs de processus (ratio de temps passé pour partager des savoirs, etc)

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

3.3.6 Variables de la Composante: Reconnaître *Reconnomme*

- Pour les auteurs la reconnaissance des personnes est un élément capital
- C'est un aspect qui contribue à l'engagement organisationnel et à valoriser ce que les employés font
- Étant donné que le travail se fait en équipe et dans un cadre d'interdépendance et de coopération, il est important de développer des mécanismes de reconnaissance de groupe
- Types de mécanismes:
 - Incitatifs financiers
 - Régime de participation aux bénéfices non sélectif
 - Avantages sociaux

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

3.3.7 Variables de la Composante: Pérenniser

- La pérennisation vise à ancrer le changement afin d'en faire une routine
- Pour cela, il est nécessaire d'adapter certaines pratiques de GRH aux nouveaux modes de fonctionnement induits par le changement
- Les auteurs préconisent de revoir la GRH (Gestion des Ressources Humaines): les politiques de GRH sont à la base du contrat psychologique
- Aspects à considérer:
 - Recrutement / Bases de promotion
 - Gestion des départs / Conventions collectives
 - Redéfinition des fonctions et des postes de travail
 - Critères d'évaluation de la performance
 - Grille de rémunération

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

3.3.8 Synthèse du Modèle de Fabi et al.

- **Expliquer** = (*engagement de la haute direction, personnes informées sont plus collaboratrices et s'engagent plus*)
- **Impliquer** = (*mettre à contribution les acteurs, mise en place des comités*)
- **Soutenir** = (*formation continue, apprentissage, développement de nouvelles connaissances*)
- **Communiquer** = (*rassurer, informer, trouver les canaux de communication appropriés*)
- **Monitorer** = (*mise en place des indicateurs, base d'amélioration*)
- **Reconnaître** = (*incitatifs financiers et autres formes de reconnaissance*)
- **Pérenniser** = (*adaptation des politiques de gestion des ressources humaines, créations d'équipes multidisciplinaires, équipes autonomes*)

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

3.4 Types d'activités pour la gestion du changement

- **Informer le personnel sur le déroulement du projet**
- **Négocier certains dispositifs avec le syndicat**
- **Impliquer le personnel dans le processus de planification/réalisation**
- **Impliquer la haute direction**
- **Assurer la formation du personnel à la nouvelle technologie**
- **Reconfigurer les processus de l'organisation**
- **Mettre en place des incitatifs pour faciliter l'appropriation**
- **Mettre en place des ressources d'encadrement**
- **Célébrer les réussites et partager les bons coups**

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

3.5 Théories pour la gestion du changement technologique

- **La gestion du changement technologique touche autant la technologie elle-même que l'organisation dans laquelle elle est implantée**
- **Il est donc nécessaire de penser le projet de changement technologique avec la nécessité d'assurer l'appropriation**
- **Trois approches théoriques proposent des cadres qui expliquent ce qui se passe lors de la gestion du changement technologique**
 - **Déterminisme**
 - **Choix rationnel**
 - **Interactionnisme**

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

3.5 Théories pour la gestion du changement technologique (suite)

- Illustrations explications des 3 cadres théoriques

Théories	Explications
Déterminisme	<ul style="list-style-type: none"> - Le succès de la technologie dépend uniquement de ses fonctionnalités. - La technologie s'impose d'elle-même aux acteurs sociaux
Choix rationnel	<ul style="list-style-type: none"> - La technologie offre des possibilités d'appropriation - L'acteur choisit parmi ces possibilités - Mais l'autonomie des acteurs est limité autant par le contexte que par leur capacité d'appropriation - L'acteur social va privilégier ce qui lui procure un avantage
Interactionnisme	<ul style="list-style-type: none"> - L'organisation est représentée par le réseau d'acteurs - Le succès d'une technologie passe donc par l'appropriation des acteurs - L'appropriation va dépendre du consensus auquel les acteurs sociaux vont arriver - On retrouve ici l'idée de la construction sociale de la technologie vue au cours 4.

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

3.5 Théories pour la gestion du changement technologique (suite)

- Illustrations explications des 3 cadres théoriques

Résumé

Théorie	Technologie	Acteur	Organisation	Stratégie de gestion du chgt
Déterminisme	La technologie est un objet objectif et abstrait	L'acteur est déterminé	L'organisation est déterminée	Consiste à assurer la qualité technique
Théorie du choix rationnel	La technologie offre diverses possibilités d'adaptation	L'acteur peut exercer un choix d'adaptation	L'organisation est une variable modératrice	Consiste à définir différentes possibilités d'adaptation
Interactionnisme	La technologie est un non-humain rempli d'humain	Les acteurs déterminent l'acceptation de la tech, donc son succès.	Le réseau d'acteurs est le fondement de l'organisation	Consiste à recourir aux réseaux et aux interactions

D'après Gagnon, Yves-C, 2006, Prenez part au changement technologique, PUQ, p. 16.

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

Conclusion

- Dans le cadre du présent cours, on distingue différentes modalités pour minimiser les impacts et effets d'opposition au changement technologique. Ces modalités offrent des indications et prescriptions pour faciliter l'implantation adéquate des technologies dans une organisation et dans une large mesure dans le corps social.
- Toutes ces modalités, que ce soit les dispositifs de régulation, les normes ISO ou encore la gestion du changement misent sur le rôle et la dynamique des interactions des acteurs sociaux impliqués dans la mise en œuvre de la technologie.
- Incidemment, les dispositifs basés sur le renforcement orienté des rapports sociaux vers des comportements attendus caractérisent les **solutions présentes.**

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

Conclusion

- Par conséquent, il apparaît que pour minimiser ou éradiquer les oppositions, les déviances et la résistance au changement, il faudrait d'abord tenir compte des attentes des acteurs sociaux, de leurs craintes et les intégrer dans une démarche de mise en œuvre dans laquelle leurs objections sont pris en compte.
- Ainsi, autant le modèle de gestion du changement de Fabi et al. (un exemple du changement organisationnel) que la démarche de mise en œuvre de la norme ISO, toutes ces solutions les prennent en compte et intègrent les attentes et craintes des acteurs sociaux en situation de changement.

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE

SSH3100 SOCIOLOGIE DE LA TECHNOLOGIE

FIN

SSH3100B

M.A.G.I., École Polytechnique

P.G. MBASSEGUE