

# Le rôle du gestionnaire dans la gestion du changement



**Nathalie Lemieux**, M.Sc. HEC Montréal

Étudiante programme DBA, Université de Sherbrooke

**Le 11 mars 2003**



# Plan de la présentation

1. Introduction
2. Sources du changement et impacts
3. Contributions des gestionnaires
4. Leadership transactionnel ou transformationnel?
5. Leadership charismatique, instrumental ou institutionnel ?
6. Le rôle du gestionnaire après le changement
7. Questions / Commentaires

# 1. Introduction



## Selon Beer, Eisenstat et Spector

(1990, cité par Ménard, 2002):

- le succès d'un changement repose sur une **approche participative**;
- la structure organisationnelle formelle ne peut gérer un changement. Or, selon ces auteurs, le changement doit s'amorcer à la périphérie de l'organisation et s'avérer ainsi l'initiative des **gestionnaires opérationnels et de leurs employés**.

(Ménard, 2002, p. 37)



## (suite) 1. Introduction

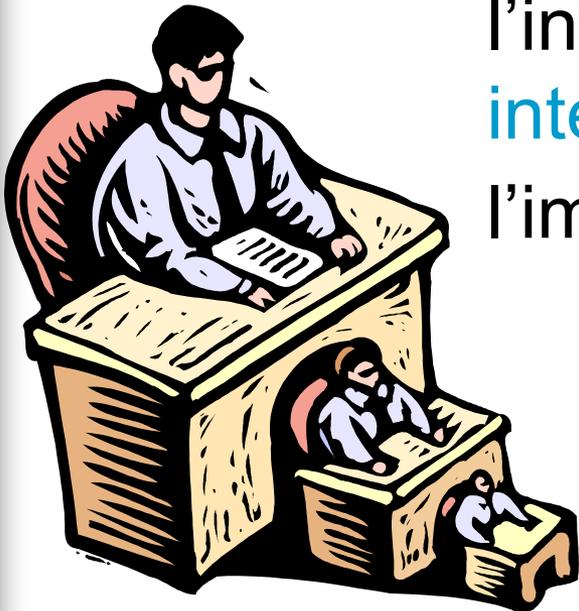
Selon Kotter (1995, cité par Ménard, 2002):

- Plus les gens sont impliqués concrètement dans le projet, meilleurs sont les résultats;
- Kotter soutient qu'une transformation réussie nécessite un bon leadership. Il rapporte que la conduite d'un changement requiert 80% de leadership et 20% de gestion. Par ailleurs, Kotter affirme que la réalité est souvent inverse.

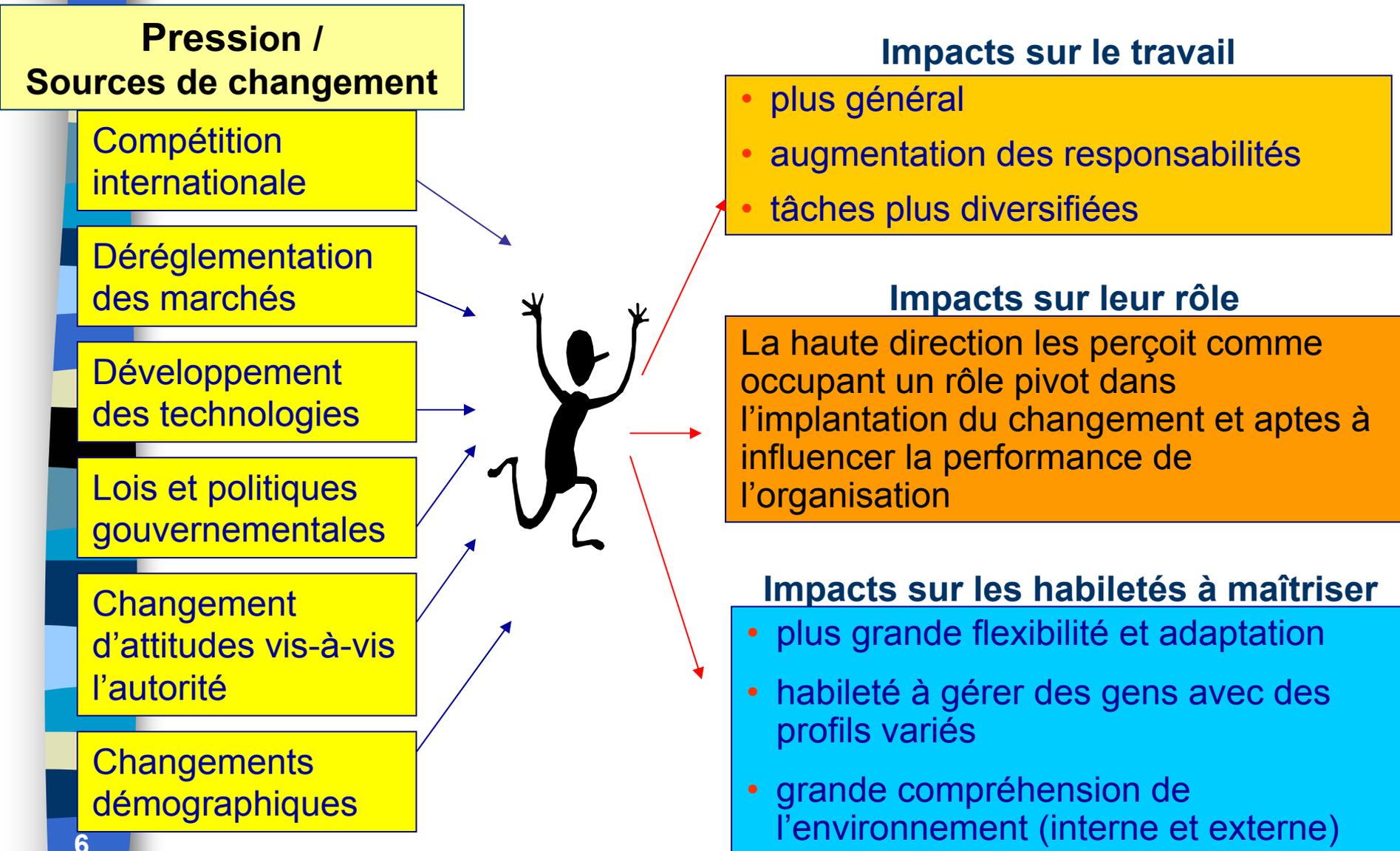
(Ménard, 2002, pp. 41-42)

## (suite) 1. Introduction

Même si la **haute direction** joue un rôle de **leader** dans l'identification du besoin de changement technologique, les **stratégies de changement** sont davantage sous l'influence des **gestionnaires intermédiaires** responsable de l'implantation.



# 2. Sources du changement et impacts



# 3. Contributions des gestionnaires

- Ils doivent transférer les stratégies et les intentions corporatives ainsi que la structure en activités opérationnelles tout en poursuivant les activités régulières (ex.: gérer les retards des fournisseurs, les bris de machineries, les problèmes personnels des employés);
- Ils jouent un rôle de modèle auprès du personnel en ce qui a trait à l'adoption du changement (ses comportements doivent incarner la nouvelle vision/culture de l'entreprise);



## (suite) 3. Contributions des gestionnaires

- Ils ont appris sur le tas ce qui fonctionne et ne fonctionne pas; ils sont une **source riche d'information** qui ne s'enseigne dans les écoles de gestion et qui est utile pour la haute direction.

Jackson & Humble (1994)

# 4. Leadership transactionnel ou transformationnel ?

- Leader transactionnel:
  - se concentre sur les aspects techniques au détriment des aspects humains et organisationnels
- Leader transformationnel:
  - considère les aspects humains et techniques

**Le leader transformationnel semble plus efficace à gérer les barrières aux changements**



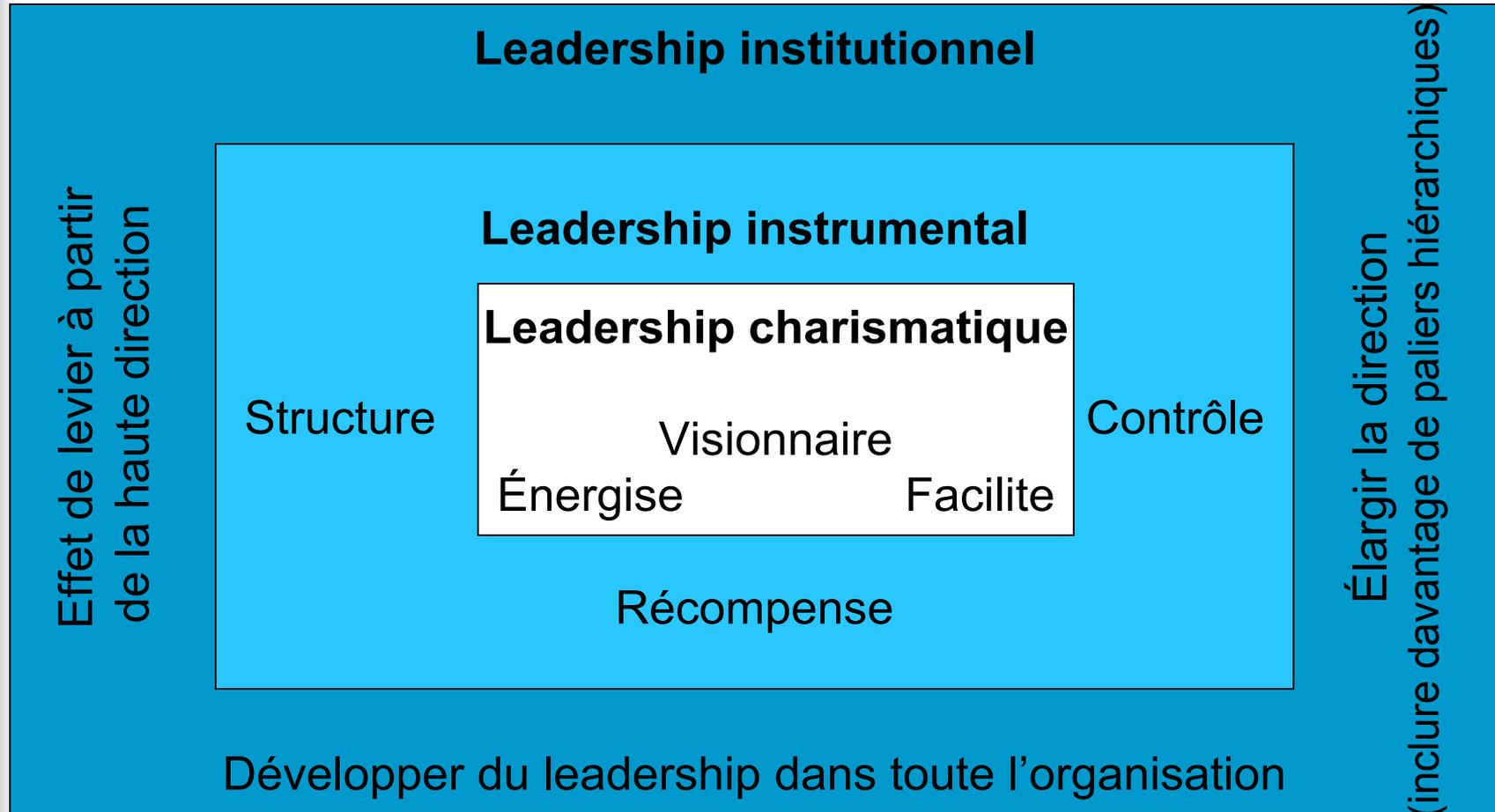
# Changement complété ?

## L'apport (ou le danger) du leader transformationnel

Les changements amorcés par un leader transformationnel se poursuivront et se réaliseront **tant que le leader demeure en place**. Lorsque le leader transformationnel quitte son poste, les organisations ont tendance à « reculer » vers la situation initiale.

Anthony (1990) cité par Connell (1999)

# 5. Leadership charismatique, instrumental ou institutionnel ?





## (suite) 5. Leadership charismatique, instrumental ou institutionnel ?

- Le leader charismatique apporte une vision, de la direction et de l'énergie.
- Mais ceci n'est pas suffisant
- Il faut créer des équipes, des systèmes, des processus d'affaires
- Il faut donc un leader instrumental



## (suite) 5. Leadership charismatique, instrumental ou institutionnel ?

- Leader charismatique et instrumental: le même gestionnaire?
- Nécessité d' « étendre le leadership » à travers l'organisation: Le leadership institutionnel

# 6a. Le rôle du gestionnaire après le changement technologique

 Les technologies de l'information modifient le rôle du gestionnaire. Son rôle traditionnel était d'être un maillon de la chaîne de communication. (Jackson & Humble, 1994; Pinsonneault & Kraemer, 1993)

 Les technologies de l'information sont essentielles pour l'*empowerment* des employés de la base (*front-line staff*). Sans l'information nécessaire, l'*empowerment* ne peut se réaliser. (Jackson & Humble, 1994)





## (suite) 6a. Le rôle du gestionnaire après le changement technologique

### Avant:

- bureaucrate
- contrôleur
- directeur

### Après :

- coach / motivateur
- agent de changement
- entrepreneur

☰ Ceci nécessite donc des habiletés interpersonnelles  
☰ et la gestion participative semble plus efficace

# 6b. Dans ce nouveau contexte, quels sont les besoins des gestionnaires?

Est-ce offert  
aux gestionnaires?

- Objectifs et résultats
  - ◆ Les résultats attendus et les standards sont clairs et compris
  - ◆ Les résultats attendus sont équitables par rapport à l'organisation
  - ◆ Les objectifs représentent un défi mais sont atteignables
  - ◆ Les objectifs sont discutés et décidés conjointement et non imposés

## (suite) 6b. Dans ce nouveau contexte, quels sont les besoins des gestionnaires?

Est-ce offert  
aux gestionnaires?

- Autorité / Style de gestion
  - ◆ L'autorité est clairement définie
  - ◆ La structure organisationnelle ne nuit pas à la performance
  - ◆ Il y a une marge discrétionnaire raisonnable pour réaliser le travail
  - ◆ L'innovation et l'expérimentation sont encouragées

## (suite) 6b. Dans ce nouveau contexte, quels sont les besoins des gestionnaires?

- Échange sur les résultats
  - ◆ Information régulière et progressive transmise au moment opportun et de manière compréhensive
  - ◆ Rencontres régulières pour réviser et discuter du développement personnel et des possibilités de carrière
  - ◆ Reconnaissance des progrès
- Formation
  - ◆ Coaching et conseil
  - ◆ Formation professionnelle organisée et opportunités de formation
  - ◆ Rotation de poste pour acquérir de l'expérience

Est-ce offert  
aux gestionnaires?

## (suite) 6b. Dans ce nouveau contexte, quels sont les besoins des gestionnaires?

### ■ Récompenses

Est-ce offert  
aux gestionnaires?

- ◆ Récompenses en fonction des contributions
- ◆ Récompenses équitables en fonction de l'organisation et du marché
- ◆ Plan de carrière clairement défini
- ◆ Sécurité d'emploi

# 7. Questions / Commentaires



Merci 😊



# Bibliographie

- BEATTY, Carol A.; LEE, Gloria L. (1992), Leadership Among Middle Managers: an Exploration in the Context of Technological Change, *Human Relations*, 45(9), 957-
- CONNELL, Julia (1999), Does Management Style Make a Difference? Corporate Culture Change Within Two Australian Companies, dans RAHIM, F. Afzalur; GOLEMBIEWSKI, Robert T.; MACKENZIE, Kenneth D., *Current Topics in Management*, 4, 347-370.
- DOPSON, Sue; RISK, Anne; STEWART, Rosemary (1992), The Changing Role of the Middle Manager in the United Kingdom, *Int. Studies of Mgt. & Org.*, 22(1), 40-53.
- JACKSON, David; HUMBLE, John (1994), Middle Managers: New Purpose, New Directions, *Journal of Management Development*, 13(3), 15-21.
- MÉNARD, Caroline (2002), *Exploration de la démarche de transformation observée lors de la mise en place d'un système intégré de gestion*, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.) HEC Montréal.
- NADLER, David A.; TUSHMAN, Michael L. (1990), Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change, *California Management Review*, Winter, 77-97.
- PINSONNEAULT, Alain; KRAEMER, Kenneth L. (1993), The Impact of Information Technology on Middle Managers, *MIS Quarterly*, September, 271-292.