

La gestion du changement lors de l'implantation d'une approche programme

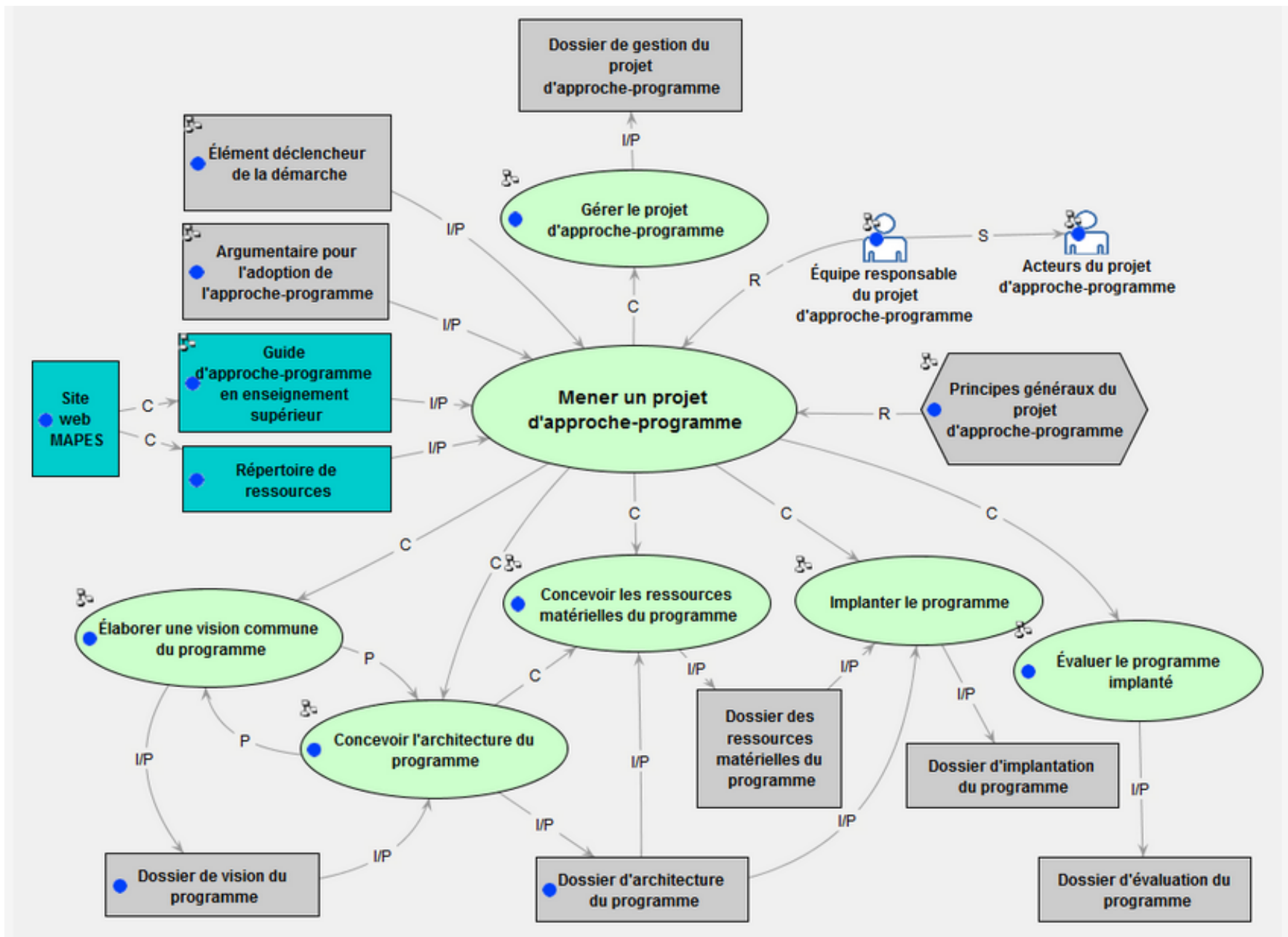
- Sylvie Doré, [École de technologie supérieure](#)
- Toute l'équipe MAPES

Plan de la présentation

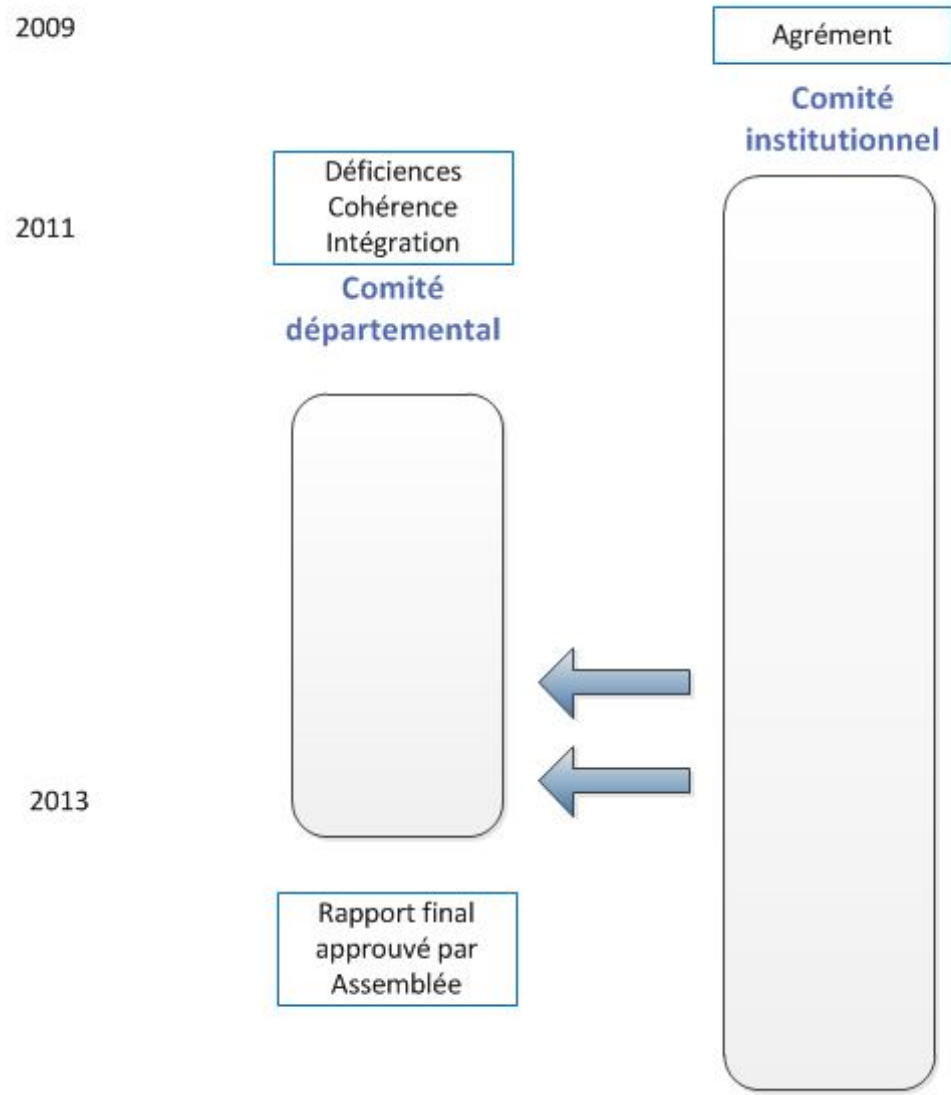
1. Objectifs et contexte de l'étude
2. Présentation des modèles et concepts
3. Analyse
4. Conclusion et recommandations

1. Objectifs

- Analyser le processus de la révision d'un programme d'études (génie mécanique à l'ÉTS) en fonction:
 - du guide de pratique sur la gestion du changement dans les organisations du PMI
 - du modèle de changement de Lewin
- Contribuer au corpus de connaissances de MAPES



1. Contexte



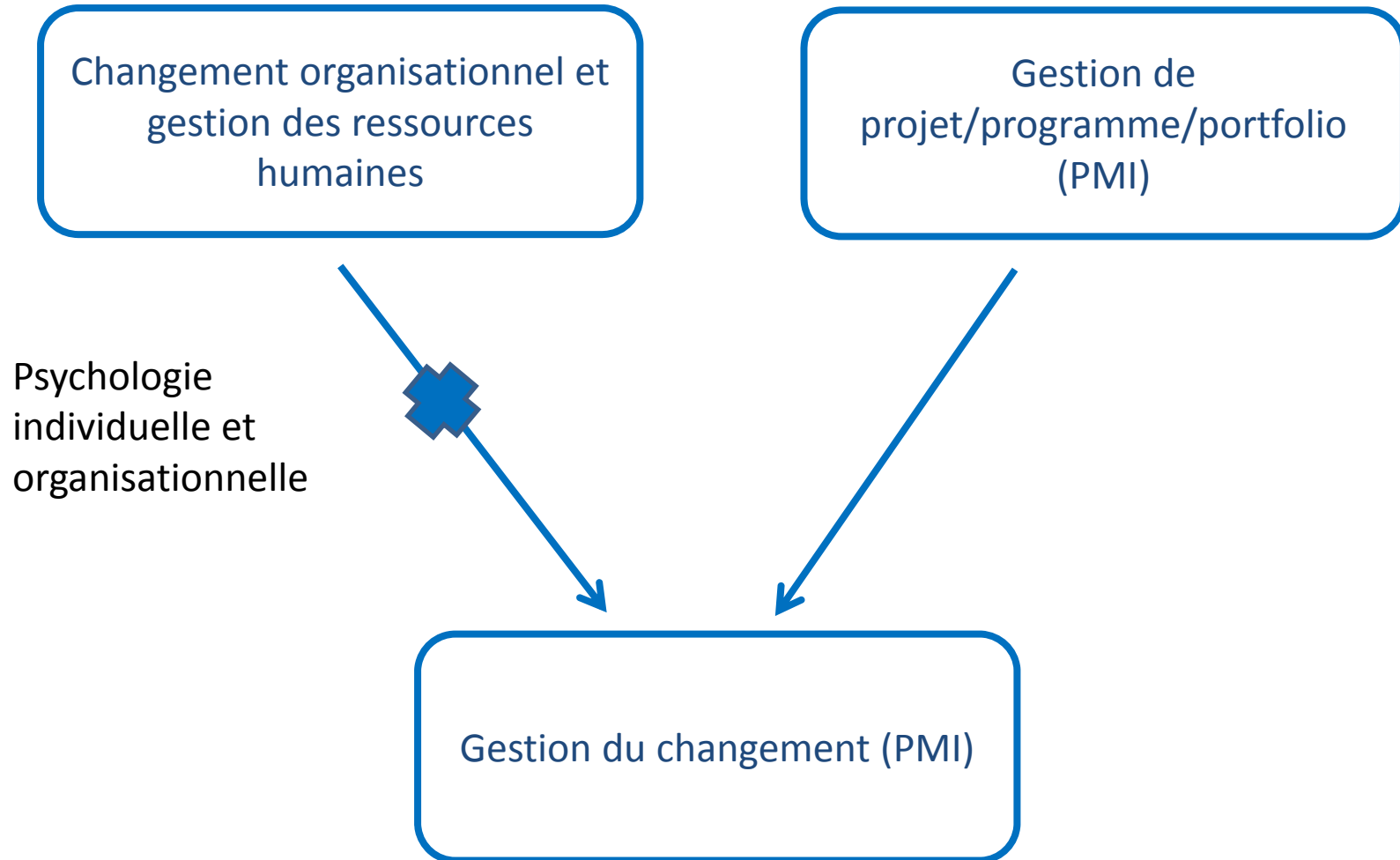
Changement des normes d'agrément

- Démontrer que les étudiants possèdent 12 qualités
 1. Connaissances en génie
 2. Analyse de problèmes
 3. Investigation
 4. Conception
 5.
- Mettre en place un processus d'amélioration continue

Plan de la présentation

1. Objectifs et contexte de l'étude
2. Présentation des modèles et concepts
3. Analyse
4. Conclusion et recommandations

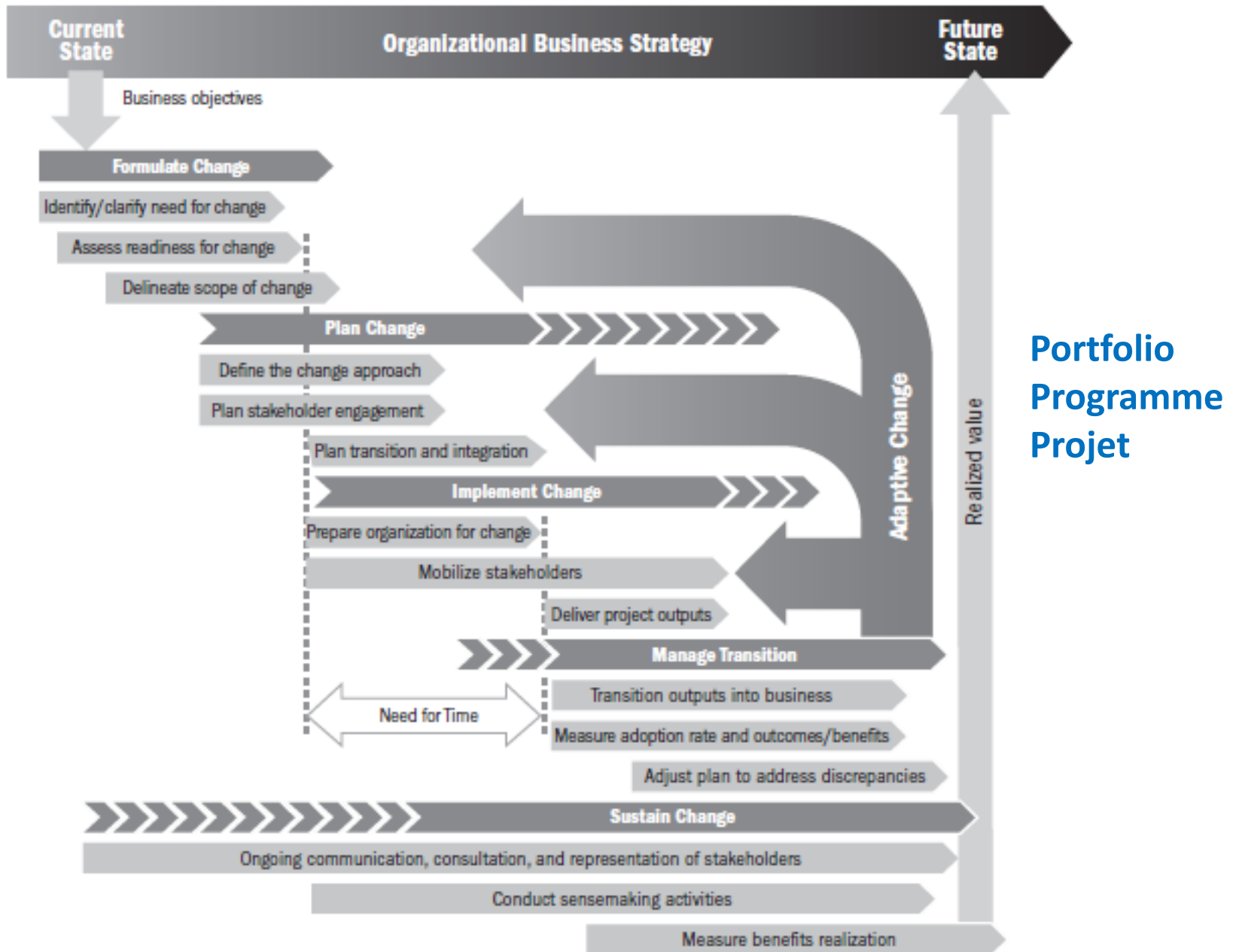
2. Concepts et analyse gestion du changement



Gestion du changement

- « ... approche structurée, cyclique et complète afin d'amener individus et organisations de l'état présent vers un état futur avec des bénéfices attendus. » (traduction libre)

PMI (2013). Managing change in organizations: a practice guide



Révision du
programme d'études

Améliorer
programme d'études

Déploiement des
qualités

Mise de place
processus EAC

Développer le
département de génie
mécanique

Embauche de 5
professeurs

Augmenter RH

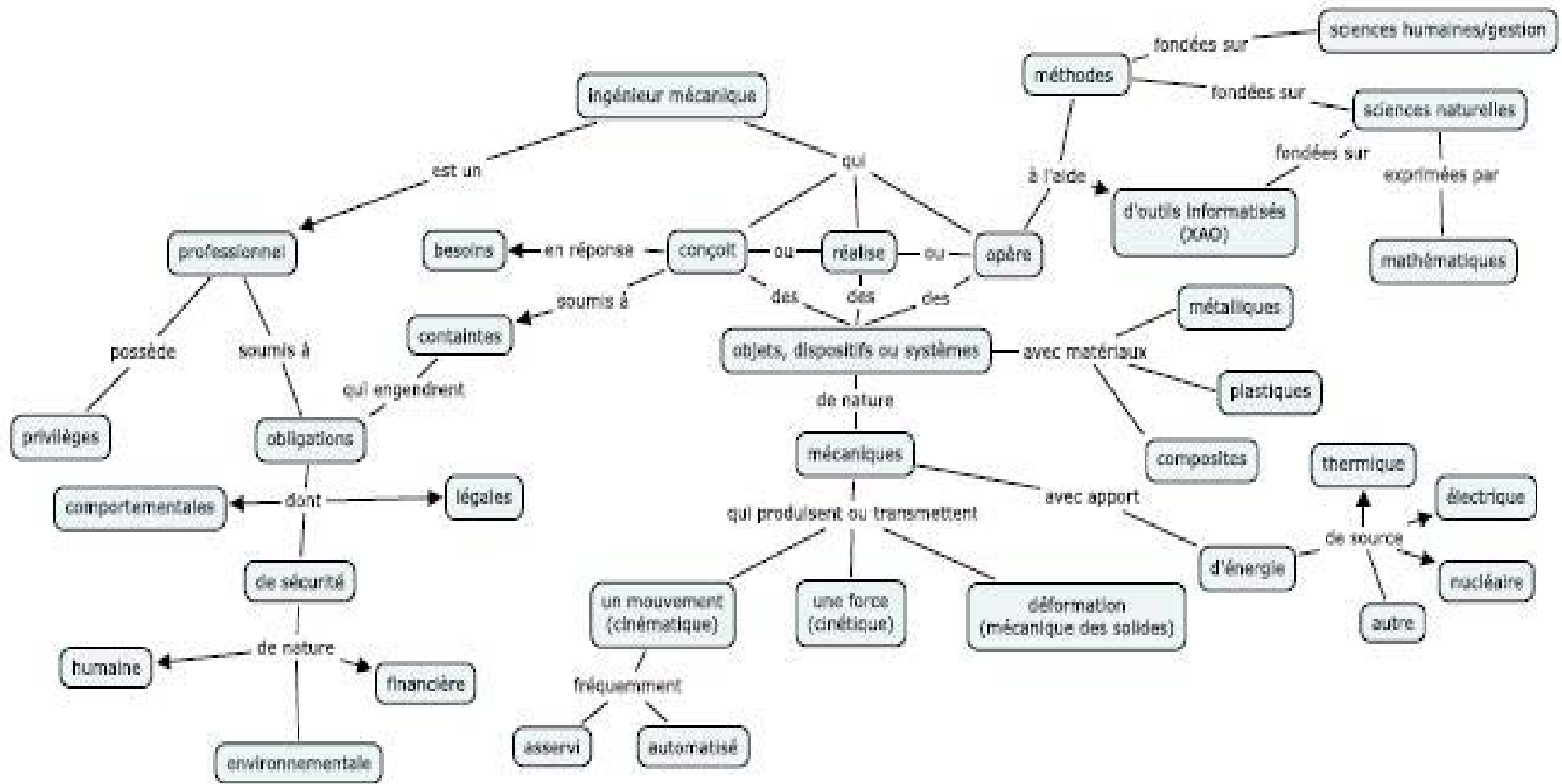
Embauche de 10
personnels technique
ou administratif

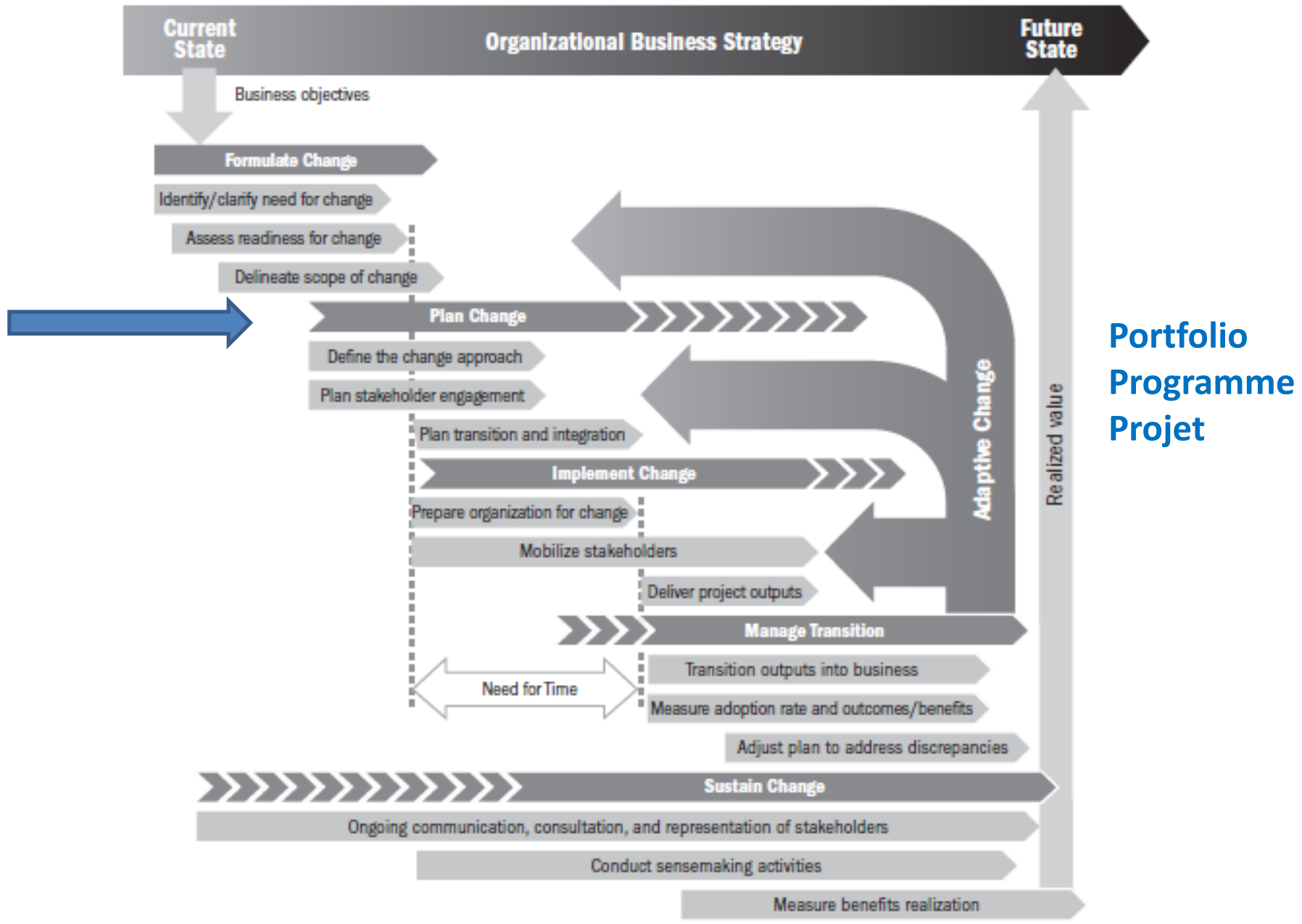
Étape 1: formuler le changement

- Identifier/clarifier le changement
 - *Source externe pour agrément*
 - *Source interne pour révision de programme études*
- Identifier l'état de préparation au changement
 - Parties prenantes (internes et externes) et leurs attentes, bénéfices, craintes, pertes
 - Leader, intégrateur, agents, ...; équipes

Étape 1: formuler le changement

- Délimiter l'étendue du changement
 - *Programme d'études: contenu (non stratégies pédagogiques); aucune chasse gardée*
 - Planifier et contrôler les risques
 - peut-on augmenter le nombre de cours?*
 - Peut-on augmenter le nombre de crédits?*
 - Peut-on embaucher du personnel?*
 - Comment éviter qu'un tel fasse dérailler le projet?*
- Élaborer une vision
- Débuter les activités de communication (contrer déni et craintes, voire peur)

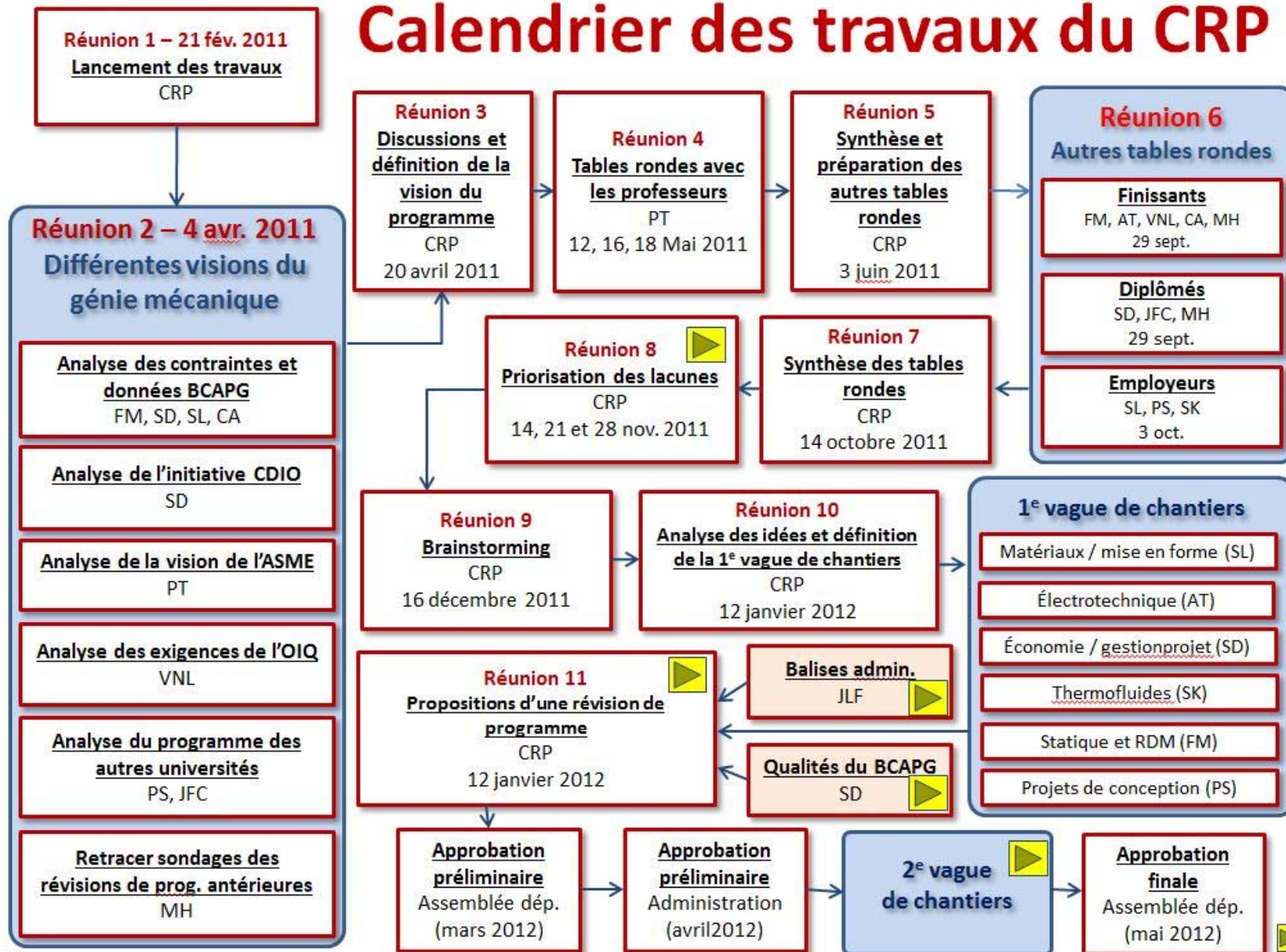




Étape 2: planifier le changement

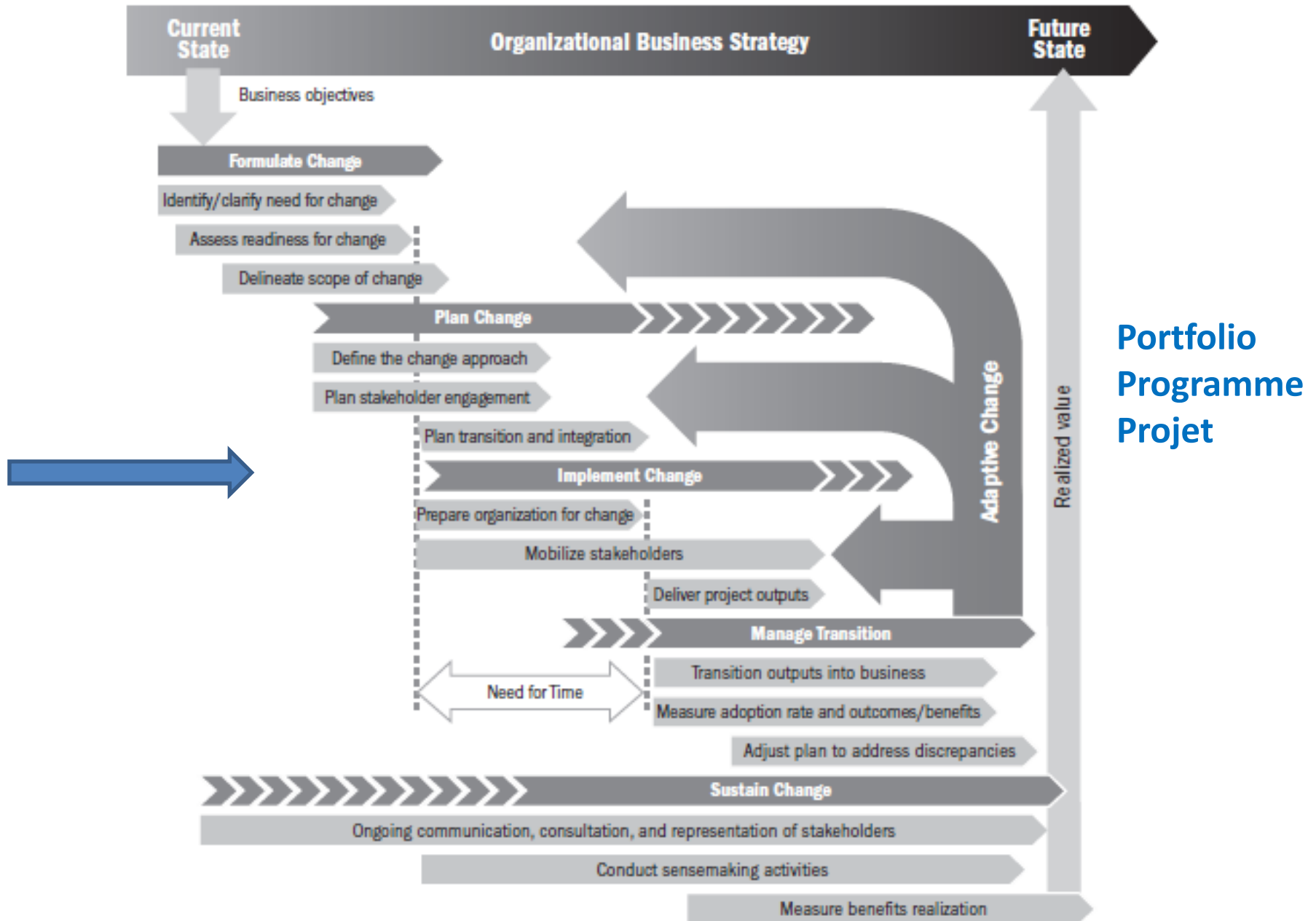
- Principe: plus le changement est profond:
 - plus les cycles doivent être courts
 - Plus la transition doit est longue
 - Plus les incréments doivent être petits
- Définir l'approche: nb d'étapes, séquence, leadership (autoritaire, collective, ...), engagement, jalons...

Calendrier des travaux du CRP



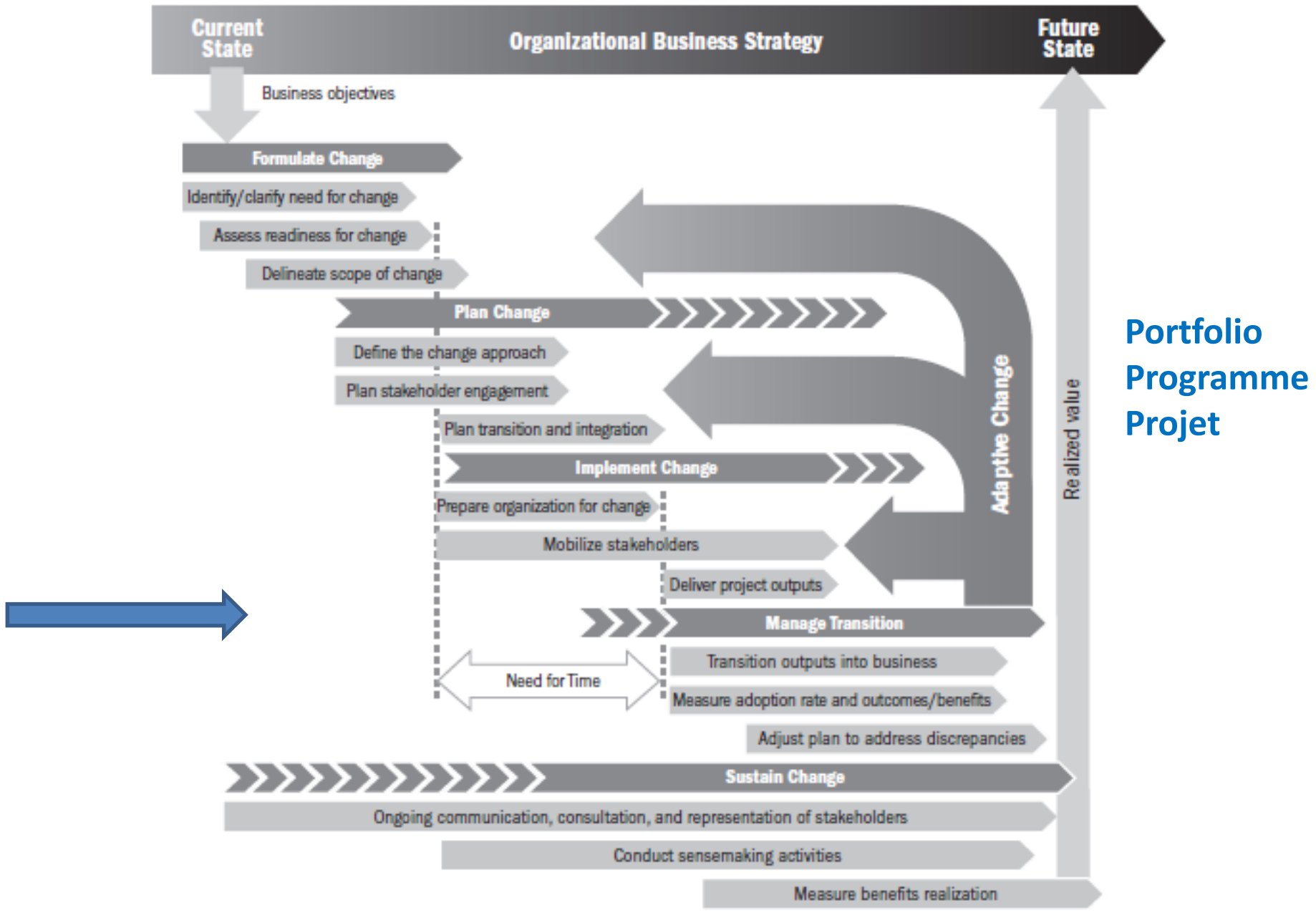
Étape 2: planifier le changement

- Planifier l'engagement des parties prenantes
 - *Contrôle distribué et responsabilisation (sous-comités, tous les professeurs ont eu un rôle à jouer...)*
- Clarifier les risques humains, culturels, capacité de développement, temps, environnement, structure organisationnelle
- Planifier transition et intégration
 - *Planifier formation des secrétaires à l'outil de plan de cours cadre (qui, quand, quel matériel ?)*



3. Mettre le changement en oeuvre

- Préparer le (département) au changement
 - Communication: *réunions régulières*
 - Structuration: *comité d'évaluation et d'amélioration continue du programme*
 - Culturel: *plan de cours cadre*
 - Formation: *procéder à la formation des secrétaire*
- Mobiliser les parties prenantes
communiquer, communiquer, communiquer
- Livrer les résultats
 - *Dossier pour la commission des études (en 4 étapes)*



4. Gérer la transition

- Transférer les résultats vers les opérations quotidiennes
 - *Projet de fin d'études*
- Mesurer taux d'adoption et résultats/bénéfices
 - *Plan de cours cadre (100%)*
 - *Niveau d'atteinte des compétence (10%)*
- Ajuster le plan lorsque écarts présents (objectifs, résultats, bénéfices / activités, séquence)

PLAN DE COURS

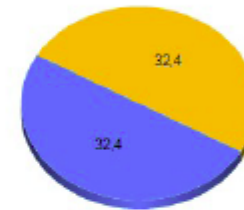
Automne 2013

MEC129 : Développement de produits assistés par ordinateur (4 crédits)

Préalables

Aucun préalable requis

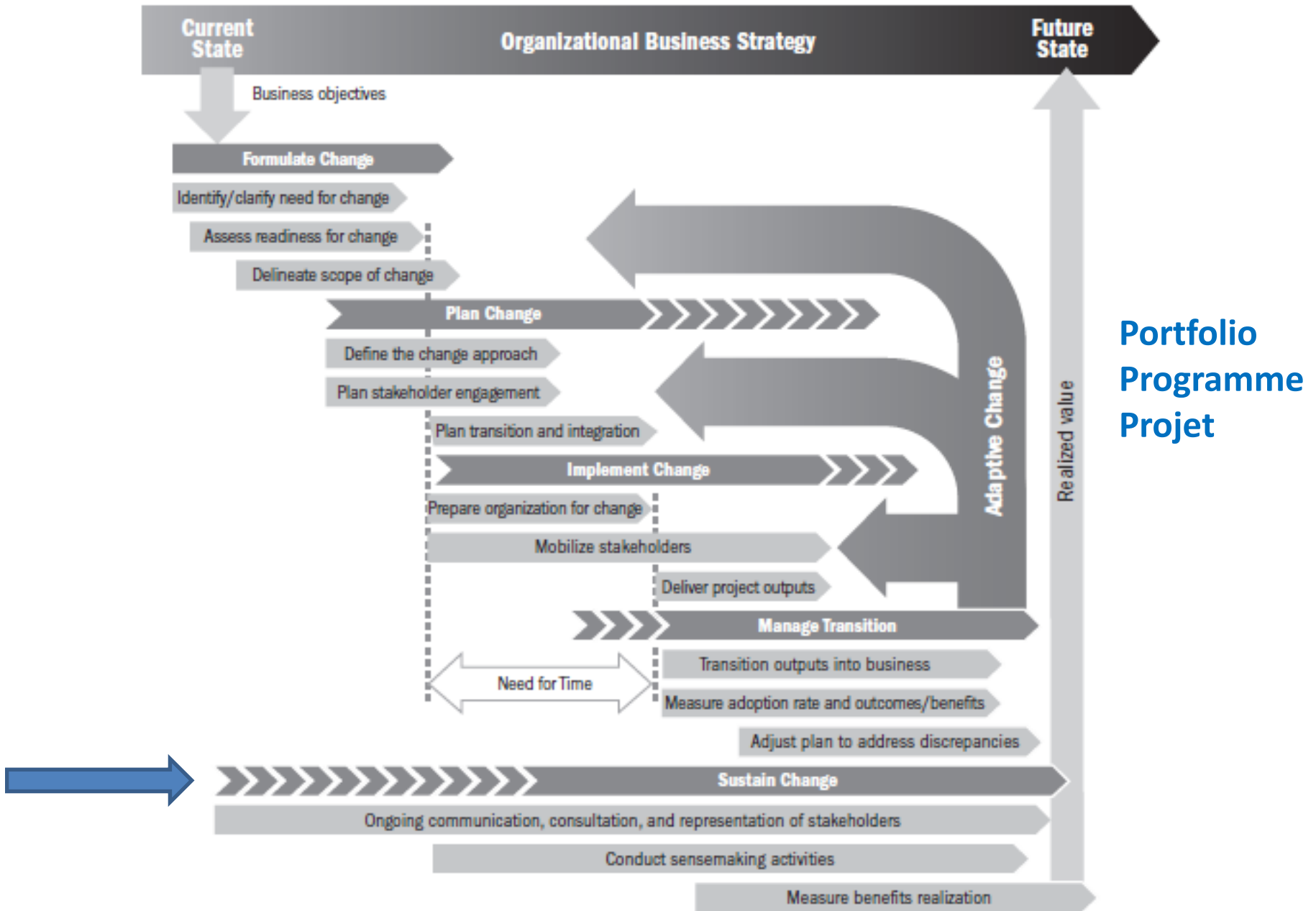
Unités d'agrément



Science du génie 50.0 %
Conception Ingénierie 50.0 %

Qualités de l'ingénieur



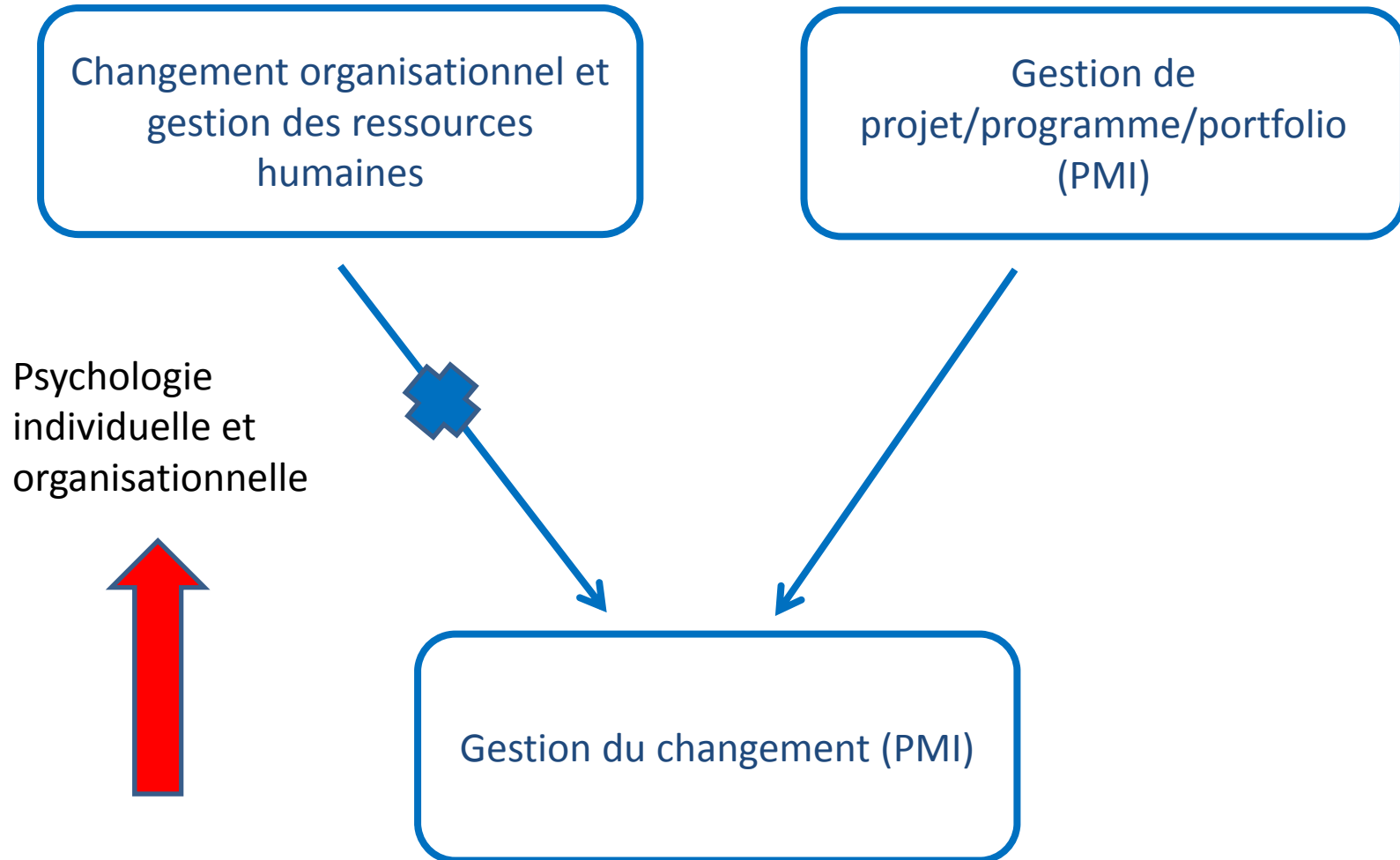


5. Maintenir le changement

Principe: commencer tôt

- Communiquer
- Créer le sens (↓ résistance)
 - Compréhension collective
 - Stratégie collective
 - Résultats
- Mesurer les bénéfices
 - *Éveil pédagogique (lien objectifs et évaluation)*
 - *Remise en question des modalités et stratégies d'évaluation*

2. Concepts et analyse Psychologie



Modèle de changement (Lewin)





Éveil



Désintégration

- Quels sont les aspects non adaptés?

Tous les cours obligatoire dans tous les programmes

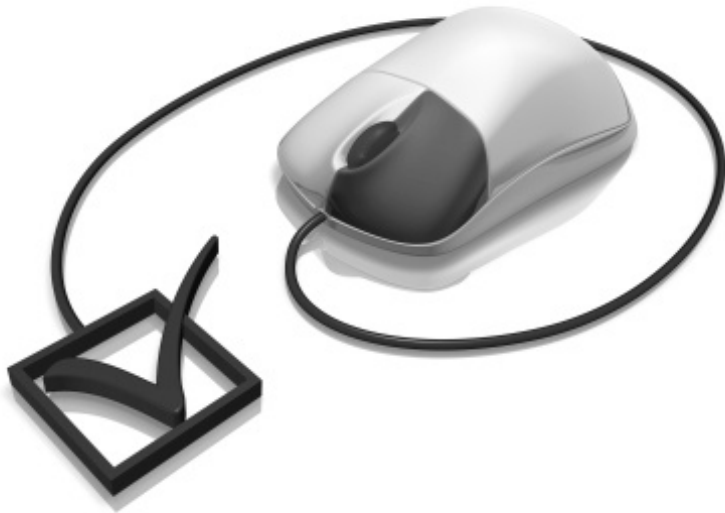
- Présence de la qualité
- Objectif dans le plan de cours
- Qualité évaluée

Résultats difficilement utilisables

- Interprétation des définitions bcapg
- Interprétation de “problème complexe”

Prise de conscience de certaines incohérences

- Intentions
- Objectifs d'apprentissage implicite/explicite
- évaluation



Reconstruction



Composition

- DER et adjoint
- Doyen des études + personnel administratif
- 1 ou 2 professeurs par département
- Coordinatrice du département
- 1 représentant du système de l'enseignement coopératif

Tâche

- Traduire les qualités 2 à 12

Processus

- 2 qualités par département
- Retour et critique en comité (4 versions)
- Validation auprès du corps professoral
- Retour et critique en comité (5e version)

Tâche

- Se doter d'un système de suivi
 - Rapport BCAPG
 - Cohérence du programme

Processus

- Reformulation des descriptifs de cours
- Plan de cours cadre

Tâche

- Portrait de la situation actuelle

Processus

- Adaptation du questionnaire
- Entrevues avec équipes enseignant chaque cours obligatoire du programme
- Portrait

PLAN DE COURS

Automne 2013

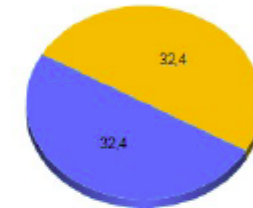
MEC129 : Développement de produits assistés par ordinateur (4 crédits)



Préalables

Aucun préalable requis

Unités d'agrément



Science du génie 50,0 %
Conception Ingénierie 50,0 %

Qualités de l'ingénieur



Limitations

- Le guide
 - est axé sur le monde des affaires (profit, performance, productivité...) mais ... facilement adaptable
 - Présente les pratiques dans un cadre projet/programme/portfolio mais ... tient compte que cette structure n'est pas toujours
 - Fournit peu d'explications sur outils/méthodes mais ... en nomme plusieurs

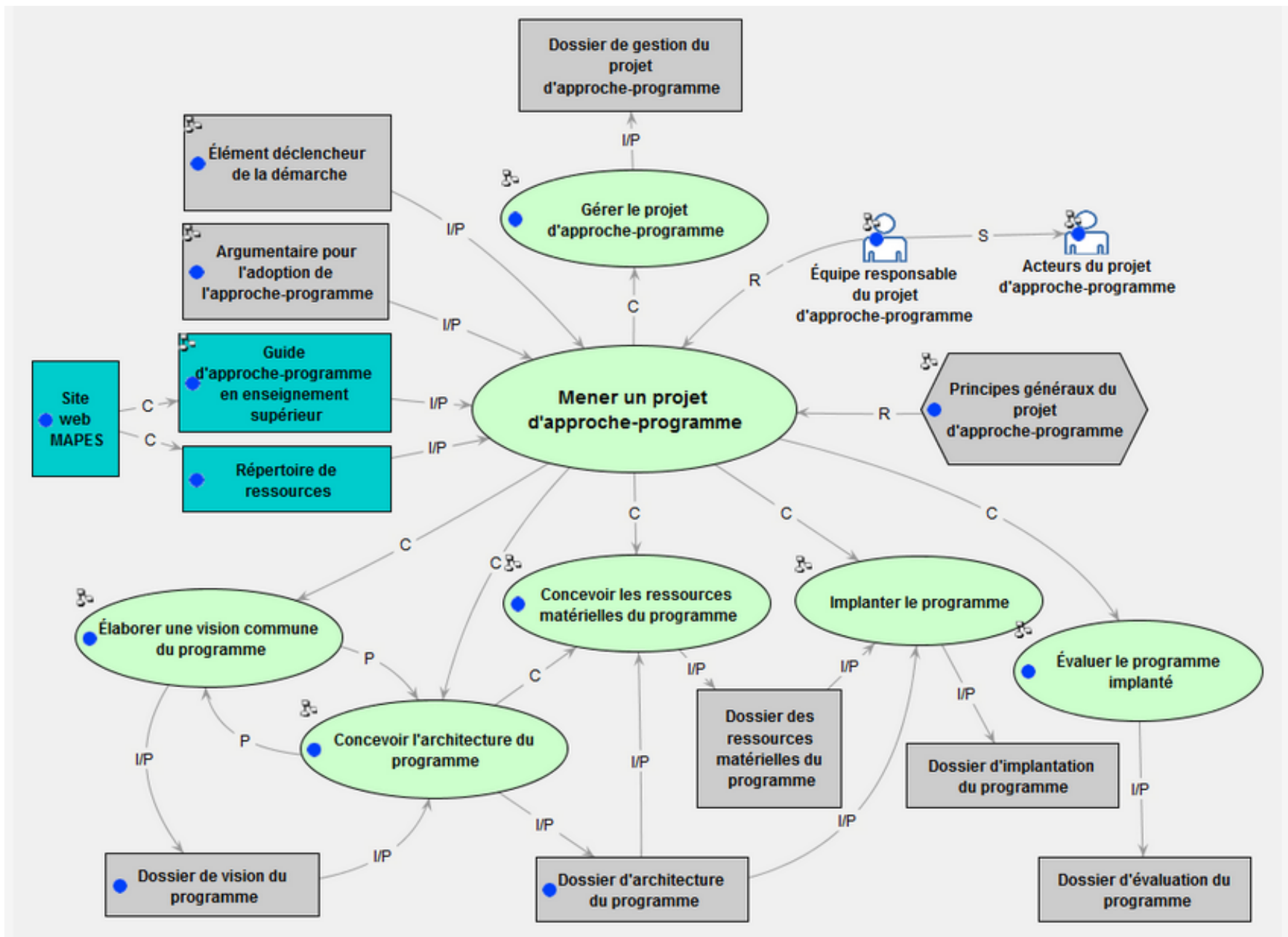
Objectifs

- Analyser le processus de la révision d'un programme d'études (génie mécanique à l'ÉTS) en fonction:
 - du guide de pratique sur la gestion du changement dans les organisations du PMI
 - du modèle de changement de Lewin
- Contribuer au corpus de connaissances de MAPES

Plan de la présentation

1. Objectifs et contexte de l'étude
2. Présentation des modèles et concepts
3. Analyse
4. Conclusion et recommandations

- Utilité du guide PMI sur la gestion du changement (gabarits)
- Complémentarité modèle de Lewin et modèle PMI
- Deux modèles cadrent bien avec « données terrain »
- Certaines des étapes du modèle PMI correspondent aux étapes du modèle MAPES



Recommandations

- Se former à la gestion de projet et à la gestion du changement
- Tenir compte des aspects humains