

Séance 10 – Planter un SGE*



* SGE = Système de gestion environnemental

Plan de la séance :

- Logistique
- ISO 14001 – Guy Lefebvre
- Théorie du changement (si le temps le permet)
- SGE d'Hydro-Québec
- Pause-----
- Cas : l'implantation du SGE à Hydro-Québec



Schein - La culture organisationnelle

Schein, E. H. 2010. *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.

La définition de la culture d'organisation :

“[Organization Culture is] a pattern of basic assumptions invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration. The pattern has worked well enough to be considered valid and therefore to be taught to new members as the ‘correct way’ to perceive, think, and feel in relation to those problems.”
(Schein, 1992)

La définition d'une culture de groupe :

« culture as the set of shared, taken-for-granted implicit assumptions that a group holds and that determines how it perceives, thinks about, and reacts to its various environments » (Schein, 1992)

Les trois niveaux de l'analyse de la culture organisationnelle :

- La culture de l'organisation
- Les sous-cultures de l'organisation
- Les relations interpersonnelles



Edgard H. Schein

Schein - La culture organisationnelle

Schein, E. H. 2010. *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.

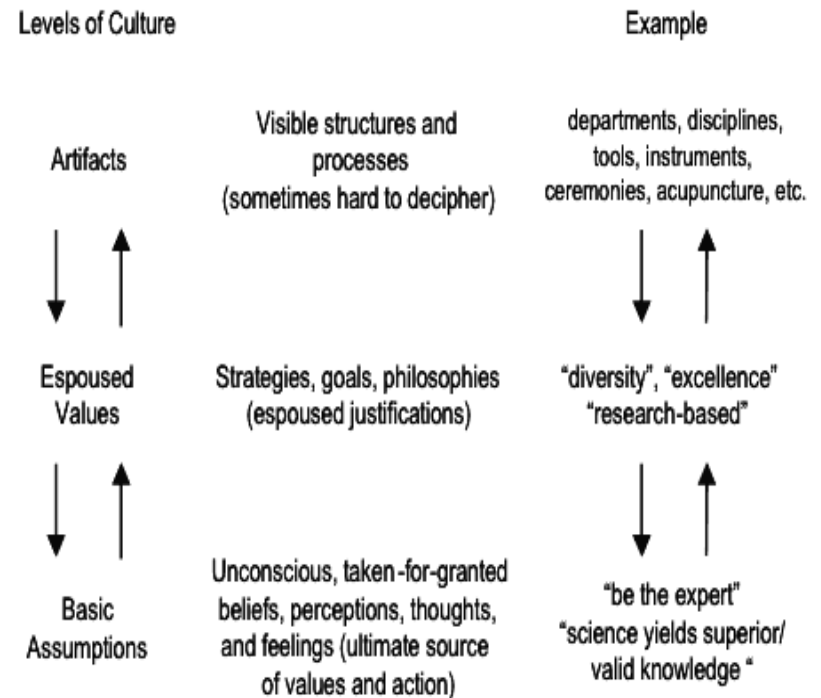
Objets culturels: ces « objets façonnés » sont à la surface, ils sont (un logo, tenue vestimentaire...) facilement observés, mais doivent être interprétés

Valeurs de l'organisation : à un niveau inférieur se trouvent « les valeurs embrassées » qui sont les stratégies, les buts et les philosophies conscientes. Ces valeurs sous-tendent la production de biens culturels

Certitudes et présupposé de base : le cœur ou l'essence de la culture sont les présupposés de base. Ils sont difficiles à discerner parce qu'ils existent en grande partie à un niveau inconscient. Pourtant ils fournissent la clef pour comprendre la culture d'une organisation.

Les présupposés de base dans les différents paradigmes culturels.

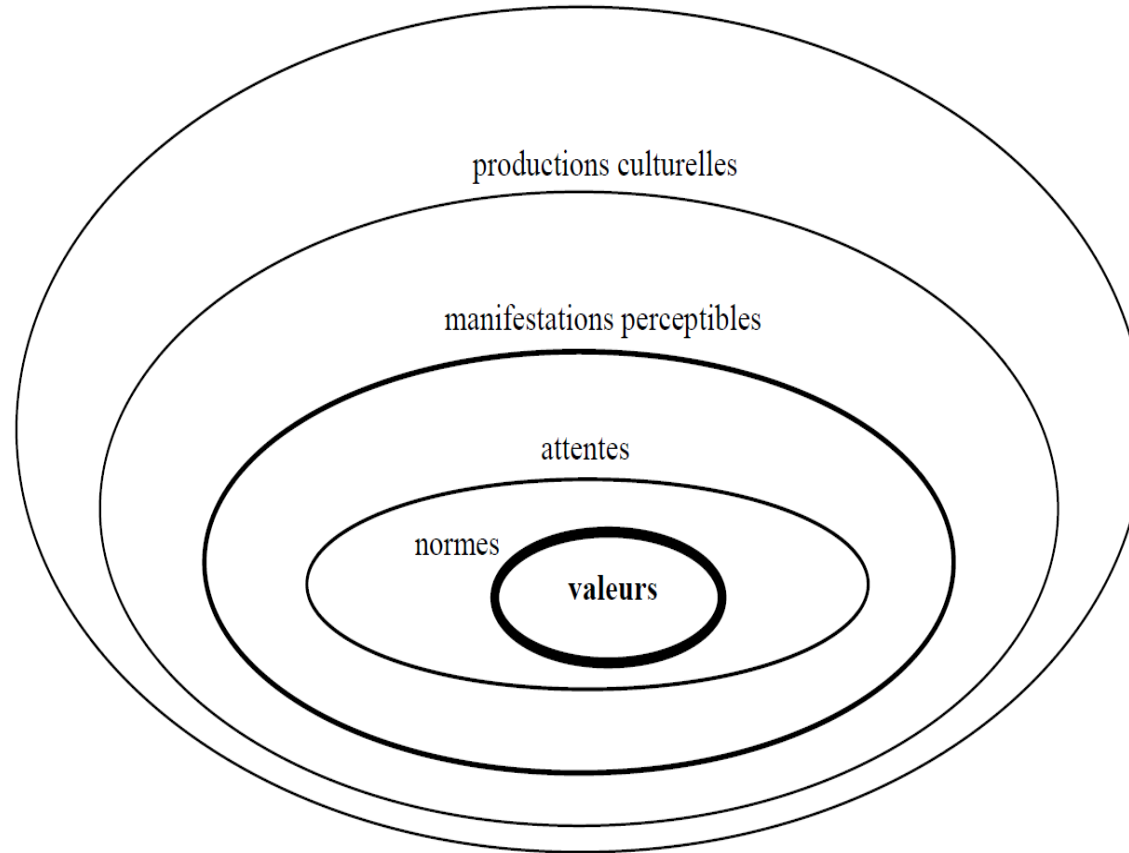
- La nature des relations de l'organisation à son environnement
- La nature de la réalité et de la vérité
- La nature de la nature humaine
- La nature de l'activité humaine
- La nature des relations entre les individus



Les différents niveaux de la culture organisationnelle chez Schein

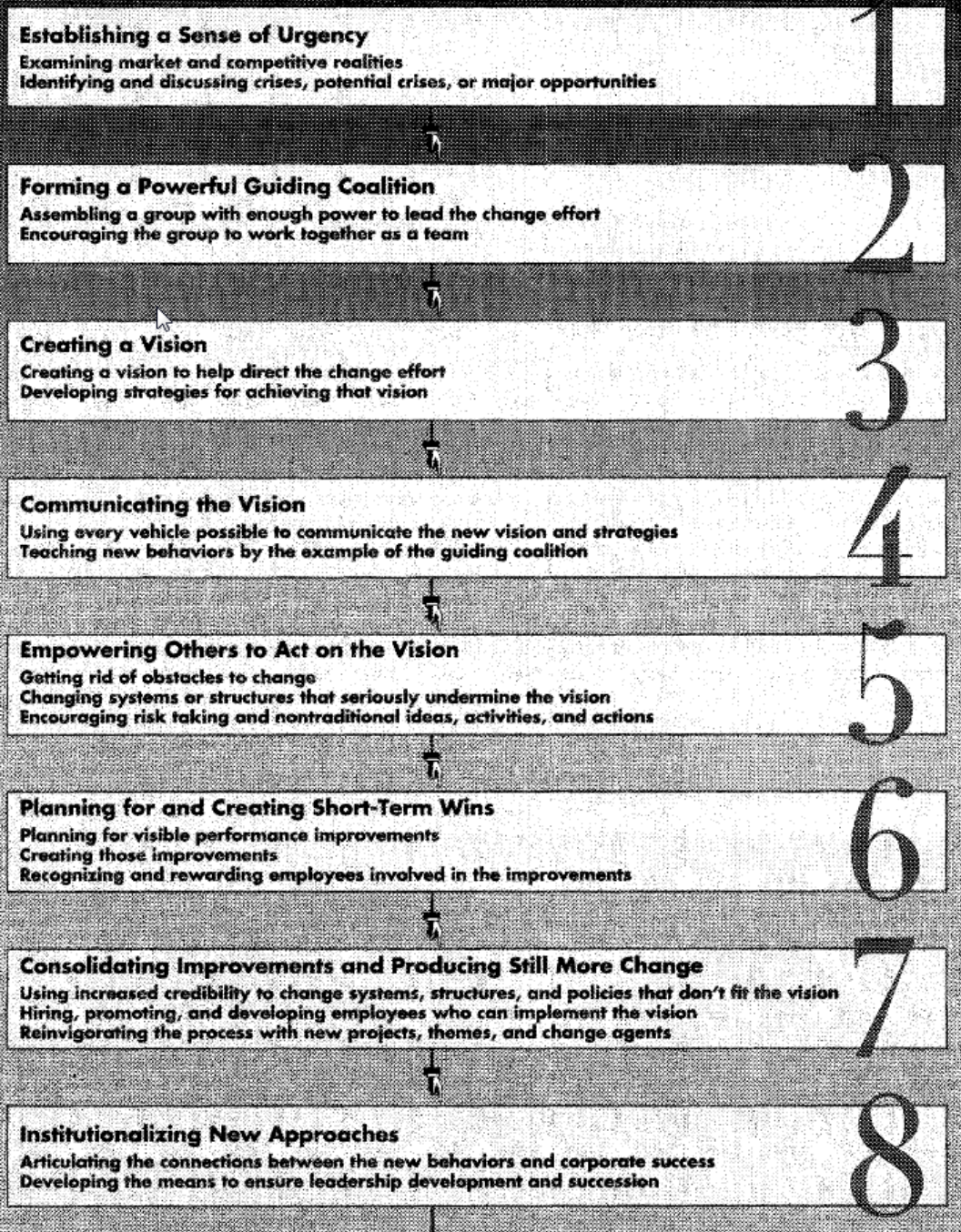
Schein - La culture organisationnelle

Schein, E. H. 2010. *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.



La structure en « pelure d'oignon » de Schein

Kotter – Processus de changement



8 étapes pour transformer votre Organisation

Kotter, J. P. 2007. Leading Change. *Harvard Business Review*, 85(1): 96-103.

Kotter – Gestion du changement : erreurs et bonnes pratiques

Erreur 1: ne pas avoir suffisamment créé le sentiment d'urgences (momentum-Impulsion)

Bonnes pratiques : théâtraliser, favoriser discussion franche (personnes extérieures), lier le changement dans l'organisation à des changements majeurs

Erreur 2: échouer à mettre en place une coalition suffisamment puissante autour du projet

Bonnes pratiques : La coalition doit avoir du pouvoir, agir en dehors de la hiérarchie formelle, créer la confiance (retraite)

Erreur 3: manquer de vision claire à long terme (rassurer)

Bonnes pratiques : vision simple, unificatrice, séduisante surtout à long terme, qui donne des repères, adossée à la stratégie

Erreur 4: sous communiquer la vision

Bonnes pratiques : communiquer au quotidien, dans tous les canaux surtout ceux qui sont mal utilisés, par l'exemple, valoriser les contributeurs au changement, lier finalement toutes les communications au changement.

Kotter – Gestion du changement : erreurs et bonnes pratiques

Erreur 5: ne pas dégager les nombreux obstacles qui se mettront en travers de cette nouvelle vision

Bonnes pratiques : prioriser, prendre les décisions dures, traiter les dissidents avec équité, favoriser la prise de risque et les pensées non-conventionnelles

Erreur 6: ne pas avoir planifié tout au long du changement des victoires à court terme (et ne pas les relever et les récompenser)

Bonnes pratiques : victoires sans ambiguïtés, y penser dès le début, faire des exemples, décomposer les objectifs généraux, valoriser ceux atteignent leurs objectifs.

Erreur 7: déclarer victoire trop tôt

Bonnes pratiques : bien gérer les opposants et les avocats du changement <

Erreur 8: ne pas avoir inscrit le changement dans la culture de l'entreprise

Bonnes pratiques : lier le changement et l'amélioration de la performance, nommer des dirigeants qui incarnent le changement

Kotter – Gestion du changement : erreurs et bonnes pratiques

Normes	description		Normes	description

Gendron, C., Landry, I., Moreau, N., & Lefebvre, D. 2004. **La gestion environnementale et la norme ISO 14001 avec la collaboration de Isabelle Landry, Nicole Moreau et Daniel Lefebvre. Montréal: les Presses de l'Université de Montréal.**