



PRÊT POUR LE CHANGEMENT

Les employeurs devant l'impact sur le capital humain des tendances technologiques dans l'industrie canadienne de l'imprimerie



Le visage de l'imprimerie

POUR NOUS JOINDRE

Conseil sectoriel de l'imprimerie du Canada
1110-151, rue Slater
Ottawa (Ontario) K1P 5H3

Web : www.cpisc-csic.ca
Sans frais : 1.888.688.0293
Courriel : info@cpisc-csic.ca

Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Droit d'auteur © Conseil sectoriel de l'imprimerie du Canada, 2009. Tous droits réservés. Toute utilisation du présent document, en tout ou en partie, sans l'autorisation préalable écrite du Conseil sectoriel de l'imprimerie du Canada constitue une violation du droit d'auteur et est interdite par la loi.

ISBN 978-1-926766-06-5



PRÊT POUR LE CHANGEMENT

Les employeurs devant l'impact sur le capital humain des tendances technologiques dans l'industrie canadienne de l'imprimerie

APERÇU

Les tendances technologiques ont un impact majeur sur l'industrie canadienne de l'imprimerie et des communications graphiques et ses travailleurs. Environ les deux tiers des entreprises du secteur ont procédé à des investissements au cours des trois dernières années et un nombre similaire prévoit de le faire au cours des cinq prochaines.¹ Ces entreprises s'attendent à ce que leurs investissements exigent des travailleurs qualifiés – besoin qui sera comblé par un surcroît de formation et d'embauche.

Bien que l'industrie perçoive généralement que l'investissement dans la nouvelle technologie soit la clé du succès, la mise en œuvre de nouvelles technologies s'accompagne de défis. Des cas d'échecs surviennent dans la plupart, voire toutes les industries. En fait, des recherches effectuées dans l'industrie de l'imprimerie aux États-Unis laissent entendre que l'utilisation d'une palette enrichie de nouvelles technologies peut diminuer, et non augmenter, les bénéfices. Néanmoins, le changement technologique est une réalité et les entreprises outillées pour sa mise en œuvre réussie auront plus de chance de se développer, malgré les conditions difficiles du marché. Ce document d'information explore les répercussions du changement technologique sur les ressources humaines et les moyens d'augmenter les chances de succès dans une industrie de plus en plus technologique.

L'IMPACT SYSTÉMIQUE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES SUR LES COMPÉTENCES DU SECTEUR

Le Conseil sectoriel de l'imprimerie du Canada (CSIC) a récemment publié un rapport exhaustif sur les problèmes relatifs aux ressources humaines face aux tendances de la technologie au sein de l'industrie de l'imprimerie et des communications graphiques.² Le rapport met en relief les sept tendances qui devraient avoir le plus grand impact sur l'industrie au cours de la décennie à venir :

1. l'amélioration de l'intégration des systèmes ;
2. l'augmentation de la demande de services de gestion de bases de données ;
3. la généralisation de l'usage de logiciels d'interface client ;
4. des développements significatifs dans les technologies de presses ;
5. la progression de l'automatisation et de l'intégration des tâches postpresse ;
6. les nouvelles avancées radicales en matière de science et de technologie ;
7. une sensibilisation environnementale grandissante.

Ces tendances créent une pression systémique, évidente sur les ressources humaines. Par exemple, comme l'industrie à la fine pointe de la technologie du futur exigera moins de travailleurs, ces derniers devront posséder plus de compétences, une connaissance plus générale des procédés d'impression et des compétences spécifiques dans certains domaines. La pénurie de main-d'œuvre compétente est évidente dans deux domaines importants : l'utilisation de nouvelles machines d'imprimerie complexes, ainsi que la compréhension et la mise à profit des avantages liés à l'utilisation des technologies de l'information.

¹ *Qui nous sommes : Information sur le marché du travail.* CSIC, 2008

² *Tracer la voie : La carte routière des technologies et des compétences pour l'industrie de l'imprimerie et des communications graphiques du Canada.* CSIC, 2008.



La Carte routière des technologies et des compétences du CSIC tire les conclusions suivantes :

Dans l'avenir, les imprimeries auront besoin de travailleurs polyvalents possédant des compétences variées et pouvant opérer des équipements informatiques de haute technologie, analyser des problèmes, prendre des décisions, collaborer et interagir avec les clients tout en ayant une bonne connaissance de l'ensemble du processus de production de l'imprimerie.³

Dans le contexte général d'une réduction du bassin de main-d'œuvre, ces personnes seront encore plus en demande dans des segments d'industrie du Canada et du monde. Pour assurer sa survie et son succès, l'industrie de l'imprimerie et des communications graphiques devra livrer bataille pour attirer de nouveaux travailleurs compétents.⁴

Malgré les temps durs, de nombreuses entreprises de l'industrie canadienne de l'imprimerie et des communications graphiques achètent des nouveaux équipements et adoptent de nouvelles technologies. Un récent sondage de l'industrie révélait que près des deux tiers des entreprises ont fait des dépenses d'investissement au cours des trois dernières années et un nombre similaire prévoit de le faire au cours des cinq prochaines.⁵ Bien que les dépenses d'investissement puissent porter sur une vaste gamme d'acquisitions, une grande partie a été affectée à l'achat de nouveaux équipements, systèmes et technologies. Les entreprises qui ont investi confirment qu'il y a eu ou qu'il y aura une demande accrue de travailleurs qualifiés – un besoin qui sera comblé par un surcroît d'embauche et de formation.

L'accès à la formation pour soutenir les nouvelles technologies est un défi important pour l'ensemble de l'industrie. Pour relever ce défi et d'autres problèmes systémiques de ressources humaines, voici ce que recommande La carte routière des technologies et des compétences du CSIC au secteur :

1. étudier la possibilité de développer des programmes de formation nationaux et des modèles de présentation basés sur des normes de compétence établies par l'industrie ;
2. développer des outils de formation liés à la gestion et aux processus ;
3. créer un programme de sensibilisation de l'industrie ;
4. améliorer la capacité d'intégration des systèmes ;
5. développer un programme de recherche en gestion de base de données ;
6. renforcer l'accès par l'industrie au soutien technologique et de formation ; et
7. promouvoir une plus grande sensibilisation à l'environnement.

³ *Tracer la voie : La carte routière des technologies et des compétences pour l'industrie de l'imprimerie et des communications graphiques du Canada.* CSIC, 2008.

⁴ Pour les répercussions sur les pratiques de recrutement, voir le document d'information du CSIC connexe, *Comblant l'écart : Les défis et les stratégies de recrutement et de maintien en poste de l'industrie canadienne de l'imprimerie.* CSIC, 2009.

⁵ *Qui nous sommes : Information sur le marché du travail.* CSIC, 2008.



LES MEILLEURES PRATIQUES DE GESTION DE L'ASPECT HUMAIN FACE AU CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE

Bien que des actions puissent être prises, comme les sept susmentionnées, le fardeau le plus lourd d'une mise en œuvre réussie des nouvelles technologies est porté par chaque entreprise. L'industrie de l'imprimerie et des communications graphiques du Canada se compose majoritairement de petites entreprises. Parmi les entreprises comptant un employé rémunéré ou plus, 72 % ont un effectif compris entre un et neuf, et 83 % ont moins de 20 employés.⁶ Ces petites et moyennes entreprises font face à des défis particuliers relativement à la mise en œuvre de nouvelles technologies.

UNE NOUVELLE TECHNOLOGIE MAL DÉPLOYÉE PEUT ÊTRE PIRE QU'AUCUNE TECHNOLOGIE

Une étude récente sur les meneurs et les suiveurs dans l'industrie de l'imprimerie aux États-Unis remet en question la croyance selon laquelle les nouvelles technologies sont les ingrédients essentiels du succès.⁷ Certes, l'étude a constaté une corrélation négative entre le nombre de technologies adoptées par les entreprises et les marges bénéficiaires. Les meneurs sont généralement de plus grandes entreprises, qui utilisent moins de technologies que les suiveurs. En revanche, les suiveurs (entreprises qui, en moyenne, perdent de l'argent en période de crise) sont habituellement de plus petites entreprises qui tentent de gérer un plus grand nombre de technologies. Souvent, les entreprises investissent dans de nouvelles technologies ou services complémentaires pour soutenir une offre de services élargie. Le groupe des suiveurs a été décrit comme « des petites entreprises affichant un rendement notablement faible qui tentent de gérer un plus grand nombre de services. »

⁶ Une industrie redéfinie : Un examen de l'industrie moderne de l'imprimerie et des communications graphiques du Canada et ses défis en matière de ressources humaines. CSIC, 2009.

⁷ Freeman, S. E. and Rothenberg, S. Success Under Adversity: Differentiating Leaders from Laggards During Hard Times in the Printing Industry. Printing Industry Center at Rochester Institute of Technology, 2006.



Le coût de mise en œuvre d'une nouvelle technologie peut être substantiel. En plus des coûts directs évidents des nouveaux matériels, logiciels et réaménagement du lieu de travail, les coûts indirects, non consignés et souvent cachés peuvent inclure : les tâches d'achat et de préparation de contrat, la formation du personnel, la perte de productivité durant la formation et la transition, les communications avec les clients, les mises à jour des systèmes d'estimation et de facturation, la pertes d'affaires nouvelles durant le processus de mise en œuvre, les heures supplémentaires, la perte en raison des erreurs initiales et la reprise du travail. Sous forme graphique, le rendement du personnel, des unités de travail et des entreprises durant une transition s'assimile à la courbe d'un bâton de hockey (voir Figure 1). Lorsque la mise en œuvre d'une nouvelle technologie et ses incidences sur les personnes sont mal gérées, une entreprise risque de rester au bas ou presque de la courbe, incapable d'atteindre les avantages voulus ou, pire, de maintenir les seuils de rendement.

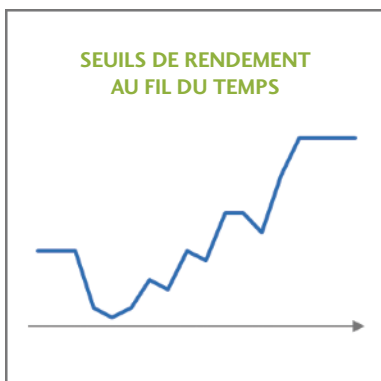


Figure 1: Le rendement chute durant une période de changement.

Le rendement d'un individu, d'un groupe de travail ou d'une entreprise se mesure par la qualité du produit ou service, le temps de production, les coûts, les marges bénéficiaires, l'engagement des employés et d'autres facteurs commerciaux.

Bien que les attentes portent sur l'augmentation du rendement grâce à l'adoption de nouvelles technologies, nouveaux services, flux et processus, les résultats souhaités exigent presque toujours beaucoup plus de temps et d'efforts pour se concrétiser.

EXEMPLE TYPIQUE

Veinot's Print Limited est une imprimerie composée de trois personnes. Lorsqu'elle a opté pour le numérique, cela a été difficile. Sa propriétaire, Susan MacLeod, déclare : « Nous avons tous appris sur le tas, sans formation. Ce fut une lutte de chaque instant au départ. »

Susan insiste sur le fait que l'entreprise n'essait pas de tout faire. « J'ai sous-traité certains de mes travaux en quadri à une autre entreprise locale. En raison de nos ressources internes limitées, il était plus économique de sous-traiter que d'essayer de produire ce travail. »



LA CAPACITÉ LIMITE D'ABSORPTION DU CHANGEMENT

Comme l'indique la recherche américaine susmentionnée, de nombreuses entreprises à la traîne sont de plus petite taille et tentent de gérer trop de services complémentaires ou de nouvelles technologies. Les meneurs, par ailleurs, n'adoptent pas nécessairement plus de technologies. En fait, La carte routière des technologies et des compétences du CSIC confirme que les meneurs, ou les entreprises à 10 %, optimisent la disponibilité technique du matériel existant ou utilisent leurs stratégies pour cibler et rationaliser l'achat de nouveau matériel.

Les entreprises qui réussissent le mieux sont également plus sélectives quant au choix des technologies qu'elles déploient et des changements qu'elles mettent en place. « Les entreprises qui réussissent font leur devoir... elles mettent beaucoup d'efforts en vue d'assurer qu'elles disposent des soutiens organisationnelles nécessaires pour utiliser pleinement la nouvelle technologie.»⁸ Les dirigeants de ces entreprises reconnaissent que non seulement les ressources financières peuvent être limitées, mais également les « ressources molles » comme les compétences, l'énergie et l'attention requises pour déployer de nouvelles technologies. En augmentant ces ressources, les entreprises sont mieux en mesure d'absorber le changement et d'adopter de nouvelles technologies. Les entreprises résilientes prêtes à embrasser le changement sont celles qui augmentent les ressources physiques, émotionnelles et intellectuelles par de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines, notamment :

- Embaucher des travailleurs capables de développer de nouvelles compétences. Les entreprises à 10 % recherchent des candidats possédant des capacités de lecture et d'écriture, d'arithmétique et de solution de problèmes, une vision positive du changement et des aptitudes de concentration et d'organisation de leur travail. Nombre de ces compétences de base sont décrites dans les normes de compétences nationales récemment publiées par le CSIC.⁹
- Communiquer ouvertement et fréquemment avec les employés sur les technologies récemment adoptées et leur but.
- Engager les collaborateurs dans la planification et la mise en œuvre des changements. Souvent, les travailleurs en contact direct avec la clientèle sont les mieux placés pour savoir quels défis les nouvelles technologies entraîneront. Ils sont également les premiers à découvrir qu'un déploiement ne se déroule pas comme prévu.
- Aider les collaborateurs à gérer leur stress durant l'apprentissage de nouvelles compétences et de nouvelles tâches et face aux inévitables erreurs et revers. Durant les périodes de transition, de bonnes habitudes physiques augmentent la résilience : stimuler les bonnes habitudes alimentaires en fournissant des goûters santé au bureau, limiter les heures supplémentaires et encourager les employés à réaliser un bon équilibre travail-vie personnelle.

⁸ Ibid.

⁹ Apte à imprimer : Votre guide sur les normes de compétences nationales du secteur de la presse. CSIC, 2008.



TOUT CHANGEMENT EST PERSONNEL

De nombreux gestionnaires commettent l'erreur classique de trop se concentrer sur une nouvelle technologie (ses caractéristiques, défis et possibilités) et à oublier ou à sous-estimer l'impact d'un changement technologique, procédé et flux de production sur les personnes concernées. Une vieille expression, utilisée dans la gestion du changement, est que « tout changement est personnel ». Ceci dit, peu importe le degré de complexité d'une technologie, son aspect stratégique ou même l'ergonomie d'aménagement de l'usine, la première question qui doit venir à l'esprit est « comment ce changement me concerne-t-il ? »

Que son incidence soit positive, négative ou neutre au sens objectif, tout changement est perturbateur et entraîne son lot de désagréments. Ceux-ci déclenchent habituellement des questions et suscitent souvent une résistance au changement. Un ensemble de pratiques hautes performances à renforcement mutuel en milieu de travail (décrit dans Milieux de travail à haut rendement¹⁰) peut aider à alléger l'angoisse des employés.

Un ancien président de la GATF insistait sur l'importance pour les cadres de comprendre clairement la vision et la direction de leurs entreprises et la manière dont une nouvelle technologie contribuera à atteindre les objectifs d'entreprise. « Lorsque je me rends dans des entreprises où la vision n'est pas réellement partagée, je constate qu'elles sont livrées aux caprices de quelques très bons pressiers. Il ressort que ces pressiers – s'ils avaient été présents – n'embrassent pas la nouvelle technologie... Ces situations sont nombreuses. »¹¹ Dans ces entreprises, où la réticence naturelle envers le changement a libre cours de se transformer en résistance active, les avantages recherchés de la nouvelle technologie ont peu de chances d'être appréciés – le rendement demeurera au bas de la courbe du bâton de hockey (voir la page suivante) pour une très longue et pénible période. Le rôle le plus important des dirigeants et cadres durant le changement est d'aider les collaborateurs à réussir malgré leur malaise.¹²

¹⁰ Des milieux de travail à haut rendement : Une approche axée sur le personnel favorise l'innovation et les profits. CSIC, 2009.

¹¹ Freeman, S. F. and Rothenberg, S. *Success Under Adversity: Differentiating Leaders from Laggards During Hard Times in the Printing Industry*. Printing Industry Center at Rochester Institute of Technology, 2006.

¹² Daryl Conner.



LA FORMATION EST LA CLÉ DU SUCCÈS

Près des trois quarts (74 %) des employés du secteur, qui ont répondu à un récent sondage sur les pratiques de formation, ont indiqué offrir une formation à leurs employés. La plus grande partie de la formation payée par l'employeur concerne l'usine, une machine ou un outil. L'apprentissage de nouvelles technologies est prioritaire, selon 62 % des entreprises qui forment leur effectif.¹³ Néanmoins, les employeurs citent plusieurs raisons pour ne pas accentuer la formation de leurs travailleurs. Le coût, la durée des programmes de formation, la quantité de cours offerts, la mauvaise qualité de la formation et les programmes qui ne répondent pas aux besoins précis de l'industrie sont les principales raisons fournies.

De nombreux fournisseurs offrent une formation en milieu de travail, surtout lorsque du nouveau matériel ou de nouvelles technologies sont implémentés. Cependant, après la mise en œuvre initiale, la formation dispensée par le fournisseur est réduite et la formation en milieu de travail devient la norme. Le transfert de connaissances entre pairs compte pour 90 % de cette formation en interne, en raison des ressources limitées des petites et moyennes entreprises ou de la déception des offres de formation structurées.

On n'insistera jamais assez sur l'importance d'investir dans la formation pour accompagner l'adoption de nouvelles technologies. En fait, le coût d'une formation insuffisante des employés et, par conséquent, de l'absence de tous les avantages découlant de ces nouvelles technologies est de loin supérieur au coût consacré à aider les employés à apprendre les nouvelles compétences requises. De bonnes pratiques de gestion contribuent à contrôler les coûts tout en améliorant l'efficacité générale des initiatives de formation. Ces bonnes pratiques sont, notamment :

- Embaucher des candidats possédant de bonnes compétences de base. Recruter des personnes qui font preuve d'aptitude et de volonté d'apprendre.
- Développer un plan de formation clair. Déterminer quelles personnes devraient recevoir une formation, ce qu'elles devraient apprendre et quand, où et comment elles peuvent acquérir ces connaissances. Suivre le progrès en regard du plan.
- Énoncer clairement les résultats escomptés de la formation. Noter par écrit les tâches qu'un employé devrait être capable d'exécuter, et les attentes de rendement. Les normes de compétences du CSIC sont un bon point de départ pour établir des objectifs de rendement de plusieurs tâches courantes.
- Examiner d'autres méthodes de formation. Les approches en ligne et technologiques augmenteront sans doute rapidement au cours des prochains mois et années. Ces approches permettent l'auto-apprentissage et peuvent facilement s'adapter pour répondre aux contraintes géographiques et d'horaire.

¹³ Examen des programmes et des fournisseurs de formation pour l'industrie de l'imprimerie et des communications graphiques. CSIC, 2007.



- Donner aux formateurs les outils et le temps nécessaires à la transmission des connaissances aux autres. S'assurer que la formation en interne ne transfère pas, par inadvertance, de mauvaises habitudes ou des raccourcis inappropriés. Des listes de vérification des points à couvrir, et dans quel ordre, sont des outils de base qui peuvent faire une grande différence. La simple observation et des feuilles de rétroaction peuvent aider un coach à suivre le progrès de l'apprenti et corriger la formation au besoin. De nombreux employeurs avec des équipes de deux pressiers passe à une équipe de trois durant la formation.
- Utiliser un langage clair pour que tous les employés, indépendamment de leur compétence ou niveau de langage, comprennent les notions enseignées.
- Créer des occasions d'apprentissage sans risque. Encourager les travailleurs à poser des questions et à remettre en question le statu quo (usages). Leur demander d'effectuer plusieurs tirages d'essai sur du nouveau matériel, période durant laquelle ils peuvent faire des erreurs (dans les limites du bon jugement) et apprendre les conséquences de leurs erreurs. Permettre aux employés de trouver une meilleure façon d'utiliser les nouvelles technologies.
- Donner aux employés l'occasion de mettre immédiatement en pratique leurs nouvelles compétences. Faire une rotation des équipes sur la nouvelle technologie dès la formation terminée pour renforcer les compétences acquises.
- Devenir une entreprise qui apprend l'art d'apprendre. Demander aux stagiaires de noter les concepts ou techniques expliqués lors d'une séance de formation et qui sont confus ou difficiles à comprendre. Demander à ces travailleurs de proposer des améliorations aux méthodes de formation. Décrire et améliorer constamment les processus de formation tout comme pour les mises à niveau ou perfectionnements d'autres processus.

Des méthodes éprouvées de gestion de l'aspect humain du changement technologique ont été largement étudiées et sont bien documentées. De bonnes ressources sont facilement accessibles (voir la liste succincte de « Ressources supplémentaires sur la gestion du changement »).



SOMMAIRE DES PRATIQUES INTELLIGENTES DE GESTION DE L'IMPACT DU CHANGEMENT SUR LE CAPITAL HUMAIN*

PRENEZ DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES CONCERNANT L'ADOPTION DE NOUVELLES TECHNOLOGIES

- Soyez très sélectif.
- Évitez les risques courants, tels que :
 - ∴ les nouvelles technologies non prouvées (« fond perdu ») ;
 - ∴ des technologies intéressantes, mais dont la valeur est limitée ;
 - ∴ un engagement envers une technologie qui dissimule la perception des problèmes ou d'autres possibilités ; et
 - ∴ des changements qui vont au-delà de la capacité de gestion d'une entreprise ou qui excèdent la capacité d'absorption des employés et empêchent l'entreprise de bien fonctionner.

BÂTISSEZ UNE RÉSILIANCE ET UNE OUVERTURE AU CHANGEMENT

- Créez un milieu de travail qui est prêt pour le changement, par ses compétences et sa culture.
- Embauchez des candidats avec de bonnes aptitudes d'apprentissage.
- Accentuez le fait d'être¹⁴ :
 - ∴ positif à l'égard du changement ;
 - ∴ concentré sur ce qui est essentiel ;
 - ∴ suffisamment souple pour réagir aux imprévus ;
 - ∴ organisé dans l'utilisation des ressources ; et
 - ∴ proactif dans la solution des risques et des problèmes.

« Il est plus logique pour nous de sous-traiter localement du travail à d'autres entreprises. Nous n'essayons pas de tout faire. »

« Nous sommes réputés pour utiliser ce qui se fait de mieux en matière de nouvelles technologies. Nous embauchons donc des personnes possédant de bonnes aptitudes d'apprentissage et qui s'adaptent rapidement. »

« Nous constatons que les périodes de formation diminuaient. L'équipement est plus convivial et nous sélectionnons nos nouveaux employés plus rigoureusement, car nous voulons qu'ils accèdent rapidement à l'échelle hiérarchique. »

« C'était une mise en œuvre importante. Notre fournisseur a collaboré avec nous pour gérer le projet de près. Une bonne gestion de projet nous a aidé à voir les problèmes tôt et à les régler. »

* Les exemples sont tirés d'entrevues effectuées auprès d'intervenants clés de l'industrie.

¹⁴ Conner, D. *Managing at the Speed of Change*. Random House of Canada, 1992.



OBTENEZ L'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS

- Aidez les employés à comprendre ce qu'apporte le changement pour eux.
- Obtenez l'engagement d'un large éventail de personnes en communiquant la vision stratégique de l'importance du changement, les plans tactiques de mise en œuvre et les expériences pertinentes que d'autres pourraient avoir.
- Trouvez des moyens créatifs de réduire l'impact négatif du changement sur les personnes.
- Engagez les employés dans la prise de décision concernant le changement et son déploiement.
- Communiquez beaucoup plus fréquemment que vous ne le jugez nécessaire.
- Prévoyez qu'un engagement total surviendra graduellement.

« Nous savons que notre nouveau système engendrerait quelques pertes d'emploi. Nous avons embauché des candidats possédant une solide expérience qui pourraient être mutés ailleurs dans l'entreprise. Cela s'est fait progressivement. »

« Ce fut difficile au début. De nombreux employés voulaient revenir à l'ancienne méthode. »

FORMEZ, FORMEZ, FORMEZ

- Formez solidement les employés, non seulement sur les nouvelles technologies, mais également sur l'adoption de nouveaux processus d'affaires et la gestion de l'impact du changement sur les clients.
- Ne rogner pas sur la formation. Les nouvelles compétences exigent temps et pratique avant de les maîtriser.
- Prévoyez les erreurs inévitables et les inefficacités qui surviendront lorsque les employés commencent à appliquer leurs nouvelles compétences.
- Souvenez-vous que les clients peuvent également avoir besoin d'aide pour s'adapter à vos nouveaux processus d'affaires.

« Si c'était à recommencer, nous formerions notre effectif des ventes plus solidement et mettrions en place des processus pour éviter les promesses intenables. »

« Certains de nos clients ne voulaient pas accepter notre changement ou ne savaient pas comment s'adapter. Nous avons dû conserver nos anciens systèmes en parallèle. Nous aurions dû collaborer avec eux plus tôt et plus souvent. »

* Les exemples sont tirés d'entrevues effectuées auprès d'intervenants clés de l'industrie.



RÉPERCUSSIONS POUR L'INDUSTRIE

La mise en place de nouvelles technologies est centrale à la transition et au succès de l'industrie de l'imprimerie et des communications graphiques du Canada. Les entreprises individuelles, constituées en majorité par de petits employeurs aux ressources limitées, ont besoin d'aide pour implémenter efficacement le changement technologique pour réussir sur le marché actuel.

Des recherches et des cas isolés démontrent clairement que le changement n'est pas toujours bien géré. Les petits employeurs en particulier sont trop concentrés sur les activités quotidiennes pour parcourir toute la documentation relative à la gestion du changement et cerner, puis appliquer les meilleures pratiques. La gestion des aspects humains du changement est primordiale à la capacité d'attirer, de former et de retenir les travailleurs talentueux dont l'industrie a besoin.



RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES SUR LA GESTION DU CHANGEMENT

- « **Change Management** ». Site web complet sur les aspects humains du changement. Accessible en ligne à : http://changingminds.org/disciplines/change_management/change_management.htm#man.
- Conger, J.A., Spreitzer, G.M., Lawler, E.E. (Eds.) **The Leader's Change Handbook: An Essential Guide to Setting Direction and Taking Action**. Jossey-Bass, 1999.
- Conner, D.R. **Managing at the Speed of Change**. Random House of Canada, 1992.
- Johnson, S. **Who Moved my Cheese? An amazing way to deal with change in your work and in your life**. Putnam, 1998.
- Jones, J., Aquirre, A., and Calderone, M. « **Resilience Report: 10 Principles of Change Management** ». From strategy+business par la firme de consultation Booz & Company. Accessible en ligne à : <http://www.strategy-business.com/resilience/rr00006>.
- Kotter, J.P. **Leading Change**. Harvard Business School Press, 1996.
- Kotter, J.P. **The Heart of Change**. Harvard Business School Press, 2002.
- Smith, S. (Ed.) **Create That Change! Readymade Tools for Change Management**. Quest Toolbox Series, Kogan Page, 1997.

POUR NOUS JOINDRE

Conseil sectoriel de l'imprimerie du Canada
1110-151, rue Slater
Ottawa (Ontario) K1P 5H3

Web : www.cpisc-csic.ca
Sans frais : 1.888.688.0293
Courriel : info@cpisc-csic.ca