

LA

G
E
S
T
I
O
N

DU

CHANGEMENT

CADRE DE RÉFÉRENCE

Québec 

LA GESTION DU CHANGEMENT

CADRE DE RÉFÉRENCE

Ce cadre de référence a été réalisé par la Direction du développement des personnes et des organisations du Secrétariat du Conseil du trésor.

Dans le présent document, la forme masculine est employée sans discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

Pour obtenir des renseignements à ce sujet, veuillez communiquer avec la Direction du développement des personnes et des organisations.

Secrétariat du Conseil du trésor
2^e étage, secteur 400
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8
Téléphone : 418 643-0875, poste 4670
Courriel : ddpo@sct.gouv.qc.ca

Conception graphique et édition
Direction des communications

Secrétariat du Conseil du trésor
5^e étage, secteur 500
875, Grande-Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8
Téléphone : 418 643-1529
Sans frais : 1 866 552-5158
communication@sct.gouv.qc.ca
www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal – Mars 2015

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN : 978-2-550-72732-3 (PDF)

Tous droits réservés pour tous les pays.
© Gouvernement du Québec, 2015.

REMERCIEMENTS

Le présent cadre de référence a été réalisé en collaboration avec différentes personnes qui travaillent au sein de la fonction publique, dont Marie-Ève Bélanger (Secrétariat du Conseil du trésor), Sarah Bernard (ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale), Sylvie Coulombe (Secrétariat du Conseil du trésor), Véronique Dostie (Secrétariat du Conseil du trésor), Lucie Dubé (Curateur public du Québec), Maryse Grondin (Vérificateur général du Québec), Michèle Grondin (ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles), Lucie Goulet (Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances), Frédéric Ladouceur (Secrétariat du Conseil du trésor), Nadia Lemieux (Commission de la santé et de la sécurité du travail), Diane Levasseur (Centre de services partagés du Québec), Fabrice Malaise (ministère des Finances), Lyne Poirier (ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion), Pierre-Philippe Olivier (Commission de la santé et de la sécurité du travail), Claudine Simard (Secrétariat du Conseil du trésor), Sandrine Tremblay (Régie des rentes du Québec), Marie-Christiane Trudel (Services Québec) et Annie Vinet (ministère de la Justice). Ces personnes ont répertorié les bonnes pratiques en gestion du changement appliquées dans leur organisation respective ainsi que des modèles et des outils associés à ces pratiques. Elles ont également participé à la conceptualisation du modèle de gestion du changement et à la validation des contenus présentés dans ce cadre. Le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) reconnaît tous les efforts qu'elles ont déployés dans l'élaboration du cadre de référence en gestion du changement et les en remercie.

Le Secrétariat remercie aussi Cynthia Perron, conseillère en gestion des ressources humaines, qui a coordonné la phase initiale des travaux relatifs à ce cadre. Enfin, le SCT souligne la contribution des représentants du Forum des directrices et directeurs des ressources humaines (FDRH) et du Sous-secrétariat du dirigeant principal de l'information (SSDPI).

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	5
1. Introduction	9
2. Objectif.....	10
3. Définitions et concepts	10
4. Principes directeurs.....	11
5. Modèle de gestion du changement.....	12
6. Rôles et responsabilités	17
7. Conclusion.....	19
8. Bibliographie.....	20



1. INTRODUCTION

Les changements, quel que soit leur envergure, sont fréquents dans la fonction publique québécoise. L'expérience des dernières années ainsi que l'état des connaissances à l'égard du changement montrent que sa réussite s'appuie sur la prise en considération de la dimension humaine, sur la cohérence des actions et sur le développement de la capacité des organisations à changer.

Au sein de la fonction publique, la gestion du changement est fondée sur diverses approches implantées à partir de cadres de référence, de modèles ou d'outils variés. De plus, certaines organisations possèdent une expertise fine et une expérience affirmée de la pratique de la gestion du changement alors que d'autres, actuellement, sont appelées à la consolider. Par ailleurs, la fonction publique constitue un environnement complexe, de par son historique, son interface politico-administrative ainsi que ses diverses composantes administratives, organisationnelles, opérationnelles et humaines. Dans cette perspective, la nécessité de soutenir la gestion du changement pour tous les ministères et organismes (MO) est sans équivoque. En effet, le changement a des conséquences réelles et importantes sur les personnes et les organisations, et l'attention qui doit lui être portée doit être proportionnelle aux succès souhaités. Les MO doivent pouvoir s'appuyer sur un modèle commun qui respecte le caractère propre et unique de la fonction publique. Ainsi, les efforts consacrés à la gestion du changement pourront se traduire en bénéfices tels que :

- le respect et la mobilisation des personnes concernées par le changement;
- le renforcement d'une culture organisationnelle de gestion du changement;
- le perfectionnement des compétences et l'acquisition de nouveaux comportements utiles au maintien du changement;
- le respect des paramètres du changement (budgets, échéanciers, objectifs poursuivis, etc.);
- l'obtention des résultats souhaités;
- le maintien et l'accroissement de la performance organisationnelle.

1.1 Le cadre de référence en gestion du changement

Le Secrétariat du Conseil du trésor présente ce cadre de référence en gestion du changement, lequel découle de l'orientation « Accroître la capacité à gérer le changement dans une perspective stratégique » inscrite dans la **Politique-cadre de gestion des ressources humaines** (Gouvernement du Québec, 2013).

Le cadre est issu du partage des bonnes pratiques, des connaissances et de l'expérience de praticiens de la gestion du changement au sein de la fonction publique et du savoir de conseillers en gestion des ressources humaines qui participent aux travaux du Réseau interministériel en gestion du changement (RIGC).

Le cadre propose des définitions et des concepts relatifs à la gestion du changement. Il établit des principes directeurs et il présente le modèle de gestion du changement de la fonction publique. Enfin, il précise les rôles et les responsabilités généralement attendus des acteurs associés à la gestion du changement. Dans cet esprit, le cadre de référence permet d'enrichir les pratiques et les outils en gestion du changement déjà reconnus dans les MO. De plus, il complète d'autres approches, méthodes et pratiques professionnelles établies dans les organisations (p. ex. gestion de projet, gestion des processus, gestion des risques, etc.).

2. OBJECTIF

Le cadre de référence a pour objectif d'offrir aux ministères et organismes (MO) un modèle de gestion du changement libre de droits et conforme aux réalités de la fonction publique. Ce modèle, conçu par des praticiens de la gestion du changement qui travaillent au sein de la fonction publique, propose une vision commune de cette pratique en vue d'accroître la capacité des MO à gérer les changements dans une perspective stratégique et dans le respect des personnes. De plus, il détaille les étapes d'une démarche structurée de gestion du changement qui s'inscrit dans un environnement dynamique et complexe.

Le cadre de référence est destiné aux sous-ministres et dirigeants d'organisme, aux gestionnaires, aux directions des ressources humaines et à toute personne ou entité responsable de conduire avec succès un changement dans une organisation de la fonction publique.

3. DÉFINITIONS ET CONCEPTS

De façon générale, le **changement** peut être défini comme « le passage d'une situation actuelle (SA) à une situation recherchée (SR), SR étant différente de SA au moins sur un de ses aspects » (SCT, 2004, p. 3). Bélanger (1994, p. 357), pour sa part, le définit comme « le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées ». Colletette et coll., quant à eux, le définissent comme « le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable » (Colletette et coll., 1997, p. 20). Ces définitions mettent en lumière le fait que le changement se déroule dans un intervalle de temps bien établi.

Il est également reconnu que la nature complexe et systémique du changement est tributaire de l'environnement dans lequel il se déroule (Rondeau, 2008). La fonction publique, de par son historique, son interface politico-administrative ainsi que ses diverses composantes administratives, organisationnelles, opérationnelles et humaines, constitue un environnement complexe. En ce sens, la gestion du changement incarne donc une pratique pleine de défis.

La **gestion du changement** concerne le soutien apporté aux personnes dans le changement. Le terme « gestion du changement » inclut un large éventail d'activités et n'a pas le même sens pour tous; il y a des éléments concrets et mesurables de la gestion du changement, ainsi que des éléments moins concrets comme le changement des comportements et de la culture » (Inforoute Santé du Canada, 2013, p. 3). De plus, « les exigences habituelles d'une gestion du changement réussie comprennent les processus, les outils et les techniques pour gérer de manière proactive les éléments « humains » du changement pour atteindre les résultats opérationnels souhaités. Le résultat final d'une gestion du changement efficace est un changement dans les comportements, les attitudes et les processus de travail pour atteindre les objectifs opérationnels » (Inforoute Santé du Canada, 2013, p. 9).

Au sens du présent cadre de référence, la gestion du changement est abordée sous l'angle d'une approche dynamique qui tient compte de la dimension humaine du changement ainsi que de la nature systémique du contexte organisationnel et de ses composantes.

4. PRINCIPES DIRECTEURS

Les principes directeurs¹ exposés dans cette section servent d'assise à la gestion optimale d'un changement dans une organisation de la fonction publique.

4.1 L'engagement et le leadership des sous-ministres et dirigeants d'organismes

L'engagement et le leadership des sous-ministres et dirigeants d'organismes doivent se manifester de façon continue pour assurer la gestion du changement. Les membres de la haute direction doivent affirmer et communiquer aux acteurs concernés une vision nette et précise de ce processus et du changement souhaité. Ils ont également à soutenir les efforts déployés dans l'ensemble de la démarche de gestion du changement afin d'obtenir le résultat souhaité.

4.2 L'alignement des actions sur la vision et les priorités organisationnelles

Considérant le nombre et la complexité grandissante des changements au sein des organisations, les MO sont appelés à miser sur une gestion proactive et stratégique du changement. Une vue d'ensemble des différents projets en cours et à venir est requise afin de cerner le contexte dans lequel le changement souhaité se situe. De plus, la gestion du changement doit être cohérente avec les enjeux stratégiques, la vision et la mission de l'organisation de même qu'avec la capacité organisationnelle afin de demeurer un élément porteur de sens pour les personnes concernées.

4.3 L'analyse et la prise en considération de la capacité organisationnelle

La capacité organisationnelle fait référence au déploiement, à la combinaison et à la coordination de ressources, de compétences et de connaissances pour mettre en œuvre des objectifs stratégiques (St-Amant et Renard, 2004). L'analyse de la capacité organisationnelle permet de connaître et d'évaluer les conditions à mettre en place afin d'assurer l'appropriation du changement par les personnes. Ainsi, la capacité d'absorption du

changement par les ressources humaines, financières, matérielles et technologiques doit faire l'objet d'une évaluation, et ce, en tenant compte du contexte, de la culture et de la structure organisationnels, de la mission et des qualités de meneur des dirigeants.

4.4 Le respect des personnes

Le changement a des retombées sur les personnes concernées. Il peut les amener à remettre en question leurs pratiques professionnelles et leur perception d'une situation donnée. Dans cet esprit, la gestion du changement commande le respect des personnes. Ce respect se manifeste, par exemple, par la communication efficiente à chacune des étapes de la démarche de gestion du changement, l'accès à des outils appropriés et des activités d'accompagnement, de formation, etc.

4.5 L'engagement et la coresponsabilité des acteurs concernés

Le changement souhaité doit être connu et considéré par les acteurs concernés puisque son succès est tributaire de leur collaboration. Ils ont la responsabilité de participer à la démarche de gestion du changement lorsque cette possibilité leur est offerte, d'exprimer leurs préoccupations au moyen des mécanismes qui leur sont proposés et d'adopter des comportements favorables à la recherche de solutions, au soutien du processus et à l'appropriation du changement.

4.6 L'inscription de la gestion du changement dans une perspective d'amélioration continue

Afin de réaliser ses objectifs organisationnels et stratégiques, l'organisation doit valider systématiquement les actions associées à la gestion du changement. Pour ce faire, elle met en place des processus d'amélioration continue à cet égard. Pour assurer l'efficacité de ces processus, les acteurs touchés par le changement doivent y prendre part.

¹ Les principes directeurs s'inspirent de ceux énoncés dans le Cadre de référence en gestion de l'invalidité et de la réintégration au travail (Gouvernement du Québec, 2014a) et dans le Cadre de référence en prévention (Gouvernement du Québec, 2014b).

5. MODÈLE DE GESTION DU CHANGEMENT

Le modèle de gestion du changement de la fonction publique (figure 1), conçu par des praticiens de la gestion du changement qui travaillent au sein de la fonction publique, est générique. Il peut être utile à l'implantation de différents types de changement comme le réaménagement des processus, le renouvellement des pratiques organisationnelles, la réaffectation des ressources ainsi que le redéploiement des efforts nécessaires à l'amélioration des services offerts (Rondeau, 2008).

Tel qu'il a été mentionné précédemment, le modèle enrichit les pratiques et les outils en gestion du changement déjà reconnus dans les organisations. De plus, il complète d'autres approches, méthodes et pratiques professionnelles établies dans les MO (p. ex. : gestion de projet, gestion des processus, gestion des risques, etc.).

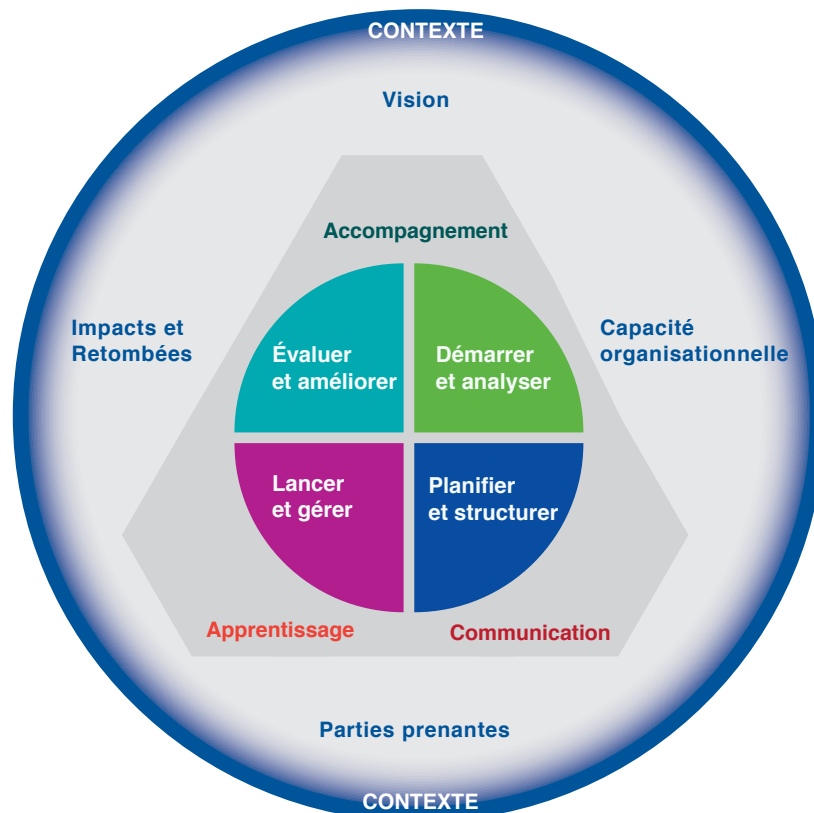
Le modèle de gestion du changement proposé est systémique. Il comporte deux dimensions en interaction constante : la dimension variable et la dimension opérationnelle.

La dimension variable fait référence aux composantes d'une organisation qui évoluent dans le temps, comme les éléments de contexte et la capacité organisationnelle. La dimension opérationnelle se rapporte aux étapes de la démarche de gestion du changement et aux activités d'accompagnement, de communication et d'apprentissage.

Les éléments de la dimension variable influent de façon constante sur les quatre étapes de la démarche de gestion du changement. Par conséquent, la distinction entre les dimensions variable et opérationnelle est essentielle afin de représenter les interactions entre les différentes composantes du modèle de gestion du changement.

Les sections suivantes présentent et décrivent chacune des composantes du modèle de gestion du changement ainsi que les quatre étapes de la démarche.

Figure 1 : Modèle de gestion du changement de la fonction publique



5.1 Première dimension du modèle de gestion du changement : la dimension variable

La dimension variable du modèle de gestion du changement présente les composantes suivantes :

- contexte du changement (interface politico-administrative et diverses composantes administratives, opérationnelles et humaines de l'organisation);
- vision du changement;
- capacité organisationnelle;
- parties prenantes;
- impacts et retombées.

Ces composantes de la dimension variable du modèle de gestion du changement interagissent constamment avec les quatre étapes de la démarche de gestion du changement. L'analyse de ces éléments doit être réalisée dès le début de la démarche et prise en considération en continu.

5.1.1 Contexte du changement

- L'analyse du contexte du changement constitue la première étape de toute démarche de gestion du changement. Elle revêt un caractère essentiel.
- Cette analyse permet :
 - de définir l'origine, la nature et l'amplitude du changement;
 - d'évaluer la culture organisationnelle et la volonté de changement;
 - de distinguer les leviers du changement, les obstacles et les préoccupations des personnes;
 - de choisir la stratégie appropriée de gestion du changement.

5.1.2 Vision du changement

- Une vision commune, claire et comprise du changement favorise la représentation future du fonctionnement de l'organisation après l'implantation du changement.
- Une telle vision permet aux personnes concernées par le changement de lui donner un sens, favorisant ainsi leur mobilisation.

5.1.3 Capacité organisationnelle

- La capacité d'une organisation à adopter le changement souhaité dépend de plusieurs facteurs comme (ACMP, 2014, p. 32) :
 - sa capacité opérationnelle à intégrer le changement;
 - le nombre et l'ampleur des changements actuels et prévus;
 - ses expériences antérieures, qu'elles soient positives ou négatives, à l'égard du changement;
 - sa maturité à l'égard du changement, c'est-à-dire jusqu'à quel point elle a recours à une démarche structurée de gestion du changement, à des techniques et à des outils;
 - la stabilité du contexte dans lequel elle se situe.
- L'analyse de la capacité organisationnelle permettra de déterminer, notamment, si les personnes concernées par le changement pourront l'adopter et participer à la démarche de gestion du changement.

5.1.4 Parties prenantes

- Les parties prenantes représentent tous les acteurs ou groupes d'acteurs directement ou indirectement touchés par le changement. Parmi ces parties prenantes figurent :
 - la haute direction;
 - les gestionnaires;
 - les intervenants de l'équipe de gestion du changement;
 - les destinataires ou personnes directement ciblées par le changement;
 - les autres groupes d'acteurs concernés par le changement.
- Les parties prenantes du changement doivent être identifiées et leurs réactions, leurs préoccupations, leurs enjeux et leur degré d'adhésion à l'égard de la démarche doivent être considérés dans l'élaboration de la stratégie de gestion du changement.

5.1.5 Impacts et retombées du changement

- Les effets du changement sur les parties prenantes et sur l'organisation doivent être analysés. Il s'agit de déterminer comment les parties prenantes et l'organisation seront touchées par ce processus.

- Les conséquences du changement sur l'organisation du travail (organigramme, processus, tâches, rôles et responsabilités, outils, etc.), sur les technologies, sur les politiques et directives, sur la culture, le sens au travail, etc. doivent également être analysées.
- L'analyse des répercussions du changement contribue à l'évaluation de son ampleur et de sa complexité. De plus, elle aide à définir la stratégie de gestion du changement et les activités à mettre en œuvre pour que les personnes concernées puissent y adhérer et se l'approprier. Enfin, l'analyse peut être utile à l'élaboration des activités d'apprentissage et de perfectionnement des compétences.

5.2 Deuxième dimension du modèle de gestion du changement : la dimension opérationnelle

La dimension opérationnelle du modèle de gestion du changement comprend deux niveaux.

Le premier niveau a trait aux quatre étapes de la démarche de gestion du changement.

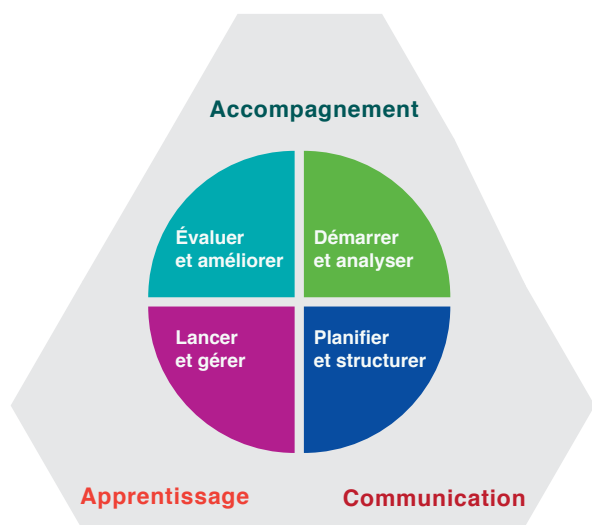
Le second niveau concerne les activités d'accompagnement, de communication et d'apprentissage nécessaires afin que les parties prenantes adhèrent au changement.

5.2.1 Premier niveau : étapes de la démarche de gestion du changement

Le premier niveau de la dimension opérationnelle du modèle de gestion du changement se rapporte aux quatre étapes de cette démarche :

1. Démarrer et analyser
2. Planifier et structurer
3. Lancer et gérer
4. Évaluer et améliorer

Rappelons que le modèle proposé est dynamique. La personne responsable de la coordination de la démarche de gestion du changement doit donc toujours demeurer à l'affût des composantes de la dimension variable, car elles influent sur les étapes de ce processus.



1^{re} ÉTAPE : DÉMARRER ET ANALYSER

- Définir le contexte dans lequel le changement se situe
- Cerner la nature du changement et ses caractéristiques
- Identifier les parties prenantes du changement
- Rechercher et évaluer l'incidence humaine, technique et matérielle du changement
- Définir le mandat à réaliser

2^e ÉTAPE : PLANIFIER ET STRUCTURER

- Concevoir la stratégie de gestion du changement et le plan de gestion du changement qui en découle
- Définir et structurer les orientations d'accompagnement, de communication, et de perfectionnement des compétences qui serviront d'assise aux plans d'accompagnement, de communication et d'apprentissage
- Concevoir les plans de d'accompagnement, de communication et d'apprentissage
- Déterminer des indicateurs qui permettront de suivre et d'évaluer :
 - le niveau d'appropriation du changement par les parties prenantes;
 - la maîtrise des apprentissages nécessaires à l'adoption du changement par les parties prenantes;
 - l'atteinte de la ou des cibles fixées.

3^e ÉTAPE : LANCER ET GÉRER

- Sensibiliser les parties prenantes :
 - à la vision;
 - à la cible;
 - aux avantages du changement;
 - aux étapes clés;
 - aux retombées du changement;
 - aux mesures d'accompagnement et de soutien proposées.
- Communiquer les attentes organisationnelles quant aux comportements attendus
- Situer les rôles et la contribution des parties prenantes
- Assurer la mise en œuvre de la stratégie de gestion du changement, faire le suivi et apporter les ajustements nécessaires aux diverses activités :
 - en suivant en continu l'évolution des indicateurs;
 - en permettant, au besoin, d'ajuster les interventions auprès des personnes et des groupes.
- Participer à la réalisation des activités de communication et évaluer leurs retombées
- Gérer les activités d'apprentissage et de perfectionnement des compétences

4^e ÉTAPE : ÉVALUER ET AMÉLIORER

- Évaluer la démarche de gestion du changement
- Évaluer les impacts et retombées du changement implanté
- Rédiger un bilan de la gestion du changement en vue d'améliorer les pratiques y étant associées

5.2.2 Second niveau : activités d'accompagnement, de communication et d'apprentissage

La prise en considération des parties prenantes constitue une condition de succès d'une démarche de gestion du changement. Plus précisément, l'appropriation du changement par les parties prenantes est tributaire des efforts investis dans les activités d'accompagnement du changement et de communication de même que de l'apprentissage et du perfectionnement des compétences.

Le modèle se réfère à ces activités non pas comme à des étapes, mais comme à des jalons sur lesquels la personne responsable de la démarche doit nécessairement s'appuyer en continu au cours du processus opérationnel de gestion du changement.

Accompagnement

L'accompagnement est réalisé au moyen de différentes interventions et activités concrètes visant à soutenir les parties prenantes, et ce, afin de les guider dans le changement.

En voici quelques exemples :

- Conception des plans de gestion du changement, de communication, d'accompagnement et d'apprentissage;
- Animation de groupes de discussion;
- Élaboration des activités de collecte d'information sur l'évolution du changement;
- Conseils ad hoc ou en continu à la personne responsable d'implanter un changement.

Communication

La communication appuie la transmission de l'information pertinente relative au changement, favorisant ainsi l'adoption de celui-ci par les parties prenantes. Composantes essentielles de la gestion du changement, les activités de communication sont élaborées et compilées dans un plan de communication flexible qui aura comme objectif principal de faire connaître certains résultats des diverses étapes opérationnelles de la démarche. L'information doit être transmise en quantité suffisante et en temps opportun : trop de communication peut générer autant de questionnements que peu ou pas de communication.

La stratégie de communication contribue notamment à :

- Planifier les moyens et les actions de communication en fonction des parties prenantes;
- Expliquer les raisons du changement, sa vision et les attentes;
- Faire connaître l'évolution du changement;
- Soutenir les activités d'accompagnement, d'apprentissage et de perfectionnement des compétences.

Apprentissage et perfectionnement des compétences

Le changement entraîne souvent de nouvelles façons de faire, introduit de nouveaux outils de travail ou encore il peut modifier l'organisation ou les processus du travail. Pour outiller les personnes concernées par ces défis et pour leur permettre de s'approprier le changement, les activités d'apprentissage et de perfectionnement des compétences sont essentielles. Certaines situations requièrent l'élaboration de plans de perfectionnement ou l'accompagnement d'aide à la carrière. Il importe de miser sur une juste évaluation de l'évolution souhaitée et des nouveaux apprentissages requis pour favoriser l'appropriation du changement.

6. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Dans une optique de bonne gouvernance et afin d'assurer la cohérence, la concertation et la complémentarité des actions associées à la gestion du changement, une description générique des rôles et responsabilités² pour chacun des principaux acteurs est proposée.

Les appellations et les définitions des rôles peuvent varier d'une organisation à l'autre et certains rôles peuvent également être modulés selon le contexte organisationnel et l'ampleur du changement envisagé.

Sous-ministre ou dirigeant d'organisme

- Promouvoir l'importance de la gestion du changement auprès des gestionnaires de l'organisation;
- Veiller à ce que les changements soient associés à la planification stratégique de l'organisation ou à sa mission;
- Intégrer au plan stratégique de l'organisation la dimension de la gestion du changement afin de refléter l'engagement et le soutien de la haute direction;
- Signifier clairement ses attentes aux gestionnaires par rapport à leur rôle et leurs responsabilités dans la gestion du changement;
- Clarifier la vision du changement selon son ampleur;
- Communiquer au personnel la vision du changement souhaitée et ses avantages afin de susciter leur adhésion;
- Allouer les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires à la gestion du changement afin de favoriser l'appropriation du changement par les personnes;
- Désigner une personne et une unité administrative qui auront la responsabilité de coordonner la démarche de gestion du changement et d'assurer son suivi;
- S'assurer que les unités administratives concernées collaborent à la gestion du changement.

Gestionnaire

- S'approprier les modalités de la gestion du changement préconisée par l'organisation;
- Contribuer à la gestion du changement :
 - Formuler, en collaboration avec les unités administratives concernées, la vision du changement souhaité;
 - Promouvoir l'importance du changement, sa vision et ses avantages auprès des membres de son équipe;
 - Analyser le contexte du changement;
 - Planifier et structurer le changement au sein de son équipe;
 - Favoriser l'adhésion et la participation des employés aux activités de gestion du changement;
 - Assurer la réalisation du changement souhaité en collaboration avec les unités administratives concernées;
 - Évaluer la gestion du changement et le changement implanté;
 - Formuler des recommandations visant à améliorer les pratiques de gestion du changement.

Direction des ressources humaines

- Promouvoir le cadre de référence au sein de l'organisation et l'appliquer dans tout processus de gestion du changement;
- Sensibiliser le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme et les gestionnaires à l'importance de la gestion du changement;
- Concevoir, à l'aide du cadre de référence en gestion du changement du SCT, une démarche de gestion du changement et des outils adaptés au contexte de l'organisation;
- Coordonner la démarche de gestion du changement ou collaborer à sa mise en œuvre afin de favoriser la cohérence des actions associées à ce processus;
- Collaborer à l'analyse du changement souhaité : nature, portée et envergure, impacts et retombées, risques;

² Les rôles et responsabilités s'inspirent de ceux énoncés dans le Cadre de référence en gestion de l'invalidité et de la réintégration au travail (Gouvernement du Québec, 2014a) et dans le Cadre de référence en prévention (Gouvernement du Québec, 2014b).

- Conseiller et accompagner, au besoin, les gestionnaires quant à la planification et à la mise en œuvre du changement souhaité en matière de gestion des ressources humaines;
- Évaluer l'ensemble de la démarche de gestion du changement, ses effets et le changement implanté ou collaborer à cette évaluation;
- Formuler des recommandations visant à améliorer les pratiques de gestion du changement.

Coordonnateur de la gestion du changement

- Coordonner la démarche de gestion du changement ou collaborer à sa mise en œuvre avec les unités concernées;
- Évaluer l'ensemble de la démarche de gestion du changement, ses effets et le changement implanté ou collaborer à cette évaluation;
- Formuler des recommandations visant à améliorer les pratiques de gestion du changement.

Direction des communications

- Élaborer, en collaboration avec les unités administratives concernées, la stratégie de communication associée à la démarche de gestion du changement et concevoir les outils pertinents;
- Participer aux activités de communication du changement au sein de l'organisation;
- S'assurer de mettre à la disposition des gestionnaires des services de soutien adéquats en communication afin de permettre la conception et le déploiement des activités de communication au sein des équipes de travail;
- Évaluer la stratégie de communication et ses retombées.

Employé

- Participer aux activités de consultation permettant de documenter le changement souhaité et ses conséquences de même que les besoins opérationnels et organisationnels qui y sont associés;
- Collaborer à la démarche de gestion du changement et à la réalisation du changement souhaité;
- Offrir sa collaboration et son soutien à ses collègues et à son supérieur afin de favoriser l'appropriation du changement;
- Exprimer ses besoins et ses attentes et s'engager dans la réussite des activités d'accompagnement et de soutien qui lui sont proposées;
- Partager ses expériences et ses apprentissages avec ses collègues et valoriser les comportements favorisant le maintien d'un climat de collaboration tout au long du processus de gestion du changement.

7. CONCLUSION

Ce cadre de référence soutient l'orientation « Accroître la capacité à gérer le changement dans une perspective stratégique » énoncée dans la **Politique-cadre de gestion des ressources humaines** (Gouvernement du Québec, 2013). Il établit les principes directeurs permettant de guider les actions relatives à la gestion du changement au sein des ministères et organismes (MO). Il propose également un modèle générique de gestion du changement qui offre une vision commune et gouvernementale en la matière. Le modèle proposé, libre de droits, enrichit les méthodes de gestion du changement déjà déployées dans les organisations. Il complète aussi d'autres pratiques professionnelles comme la gestion de projet, la gestion des processus, la gestion des risques, etc.

La mise en œuvre de ce cadre de référence et le recours à son modèle combinés aux diverses approches et actions de gestion du changement déployées dans les MO contribueront à bonifier leur capacité à gérer les changements dans le respect des personnes et selon une perspective stratégique.

8. BIBLIOGRAPHIE

ASSOCIATION OF CHANGE MANAGEMENT PROFESSIONALS.
Standard for Change Management ©, Winter Springs,
Florida, USA, 2014, 93 p.

BÉLANGER, L. « Le changement organisationnel et le
développement ». Dans N. Côté, L. Bélanger et J. Jacques,
La dimension humaine des organisations, Boucherville,
Gaëtan Morin, p. 357-396.

BOURASSA, C., et R. LAURIN. Réintégration au travail : cadre
de référence, guide d'intervention, Québec, ministère
des Transports du Québec et Réseau DOF, 2006, 69 p.

COLLERETTE, P., G. DELISLES et R. PERRON. Le changement
organisationnel : théorie et pratique, Sainte-Foy, Presses
de l'Université du Québec, 1997, 192 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Cadre de référence en gestion
de l'invalidité et de la réintégration au travail, Québec,
Secrétariat du Conseil du trésor, Direction de la santé
des personnes et des organisations, 2014a, 27 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Cadre de référence en prévention :
gestion de la santé des personnes, Québec, Secrétariat
du Conseil du trésor, Direction de la santé des personnes
et des organisations, 2014b, 22 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Guide de gestion des changements
et des transitions dans les organisations, Québec,
Secrétariat du Conseil du trésor, Direction de la santé
des personnes et des organisations, 2004, 15 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Politique-cadre de gestion des
ressources humaines, Québec, Secrétariat du Conseil
du trésor, Sous-secrétariat aux politiques de ressources
humaines et aux relations de travail, 2013, 37 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Une fonction publique moderne
au service des Québécois : plan d'action en gestion
des ressources humaines 2012-2015, Québec,
Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique,
2012, 25 p.

INFOROUTE SANTÉ DU CANADA. Un cadre et une trousse d'outils
pour gérer les changements en santé électronique :
personnes et processus, Réseau canadien de la gestion
du changement, 2013, 127 p.

RONDEAU, A. « L'évolution de la pensée en gestion du changement :
leçons pour la mise en œuvre de changements
complexes », Télescope, 2008, vol. 14 (3), p. 1-12.

ST-AMANT, G., et L. RENARD. Aspects théoriques d'un cadre
de développement des capacités organisationnelles,
Québec, Association des sciences administratives du
Canada, 2004, 16 p.

