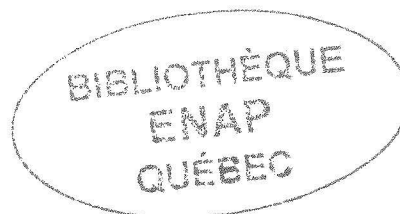


## TABLES DES MATIÈRES

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| INTRODUCTION .....                                 | 3  |
| Contexte et caractéristiques du stage .....        | 3  |
| DESCRIPTION DU MANDAT .....                        | 5  |
| PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION.....                | 8  |
| RECENSION DES ÉCRITS ET INTERPRÉTATION .....       | 10 |
| Théorie de la gestion du changement.....           | 10 |
| Travail d'équipe .....                             | 13 |
| MÉTHODOLOGIE.....                                  | 16 |
| RÉSULTATS : APPRENTISSAGES ET COMPÉTENCES .....    | 19 |
| CONCLUSION.....                                    | 22 |
| BIBLIOGRAPHIE .....                                | 24 |
| ANNEXES .....                                      | 25 |
| Annexe 1 : Mandat proposé par l'organisation ..... | 26 |
| Annexe 2 : Offre de service .....                  | 28 |
| Annexe 3 : Liste des tâches concrètes.....         | 31 |



# INTRODUCTION

## Contexte et caractéristiques du stage

Dans le but de mettre en pratique les théories et les connaissances acquises à l'ENAP dans le cadre d'une maîtrise en administration publique, option pour analystes, ressources humaines, j'ai effectué un stage en milieu de travail durant la période d'automne 2011. D'une durée de 15 semaines, le stage a été entamé le 22 août et s'est terminé le 2 décembre et il s'est effectué au ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles du Québec (MICC). La discipline du stage se situe dans le domaine des ressources humaines. Plus précisément, le stage a été consacré à la gestion du changement et des communications et au travail en équipe.

Dans sa démarche de modernisation, le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles a amorcé d'importants chantiers pour améliorer sa performance organisationnelle. Cette transformation nécessite une gestion coordonnée et structurée puisqu'elle touche les membres du personnel et l'ensemble du ministère. Dans ce contexte de transformation et de changement, un groupe a été formé afin d'élaborer la stratégie globale intégrée de gestion des changements et des communications (GCCom) et de coordonner les activités transversales de GCCom de la transformation organisationnelle dans le respect de l'architecture d'affaires. Ce groupe se nomme l'Équipe de coordination de la gestion du changement et des communications ministérielles. Dans le cadre du stage, il s'agissait donc globalement d'agir à titre de conseillère afin de mettre en place toutes les balises nécessaires au sein de cette équipe de GCCom devant être fonctionnelle et opérationnelle.

Ce rapport a pour principal objectif de décrire la vérification faite sur le terrain de certaines théories apprises durant les cours, notamment au niveau de la gestion du changement et du travail d'équipe, et de démontrer leur utilité dans la pratique. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive des théories apprises sur les sujets mais bien de l'analyse de quelques hypothèses seulement que j'ai pu identifier durant le stage dont la durée a été relativement courte. Je décrirai d'abord le mandat et le contexte général dans lequel j'ai évolué et ferai une brève description de l'organisation qu'est

le MICC. Je ferai ensuite une recension des écrits qui m'ont permis de saisir la démarche du stage et qui ont guidé mon travail. J'en ferai également une analyse afin de démontrer les liens avec les travaux exécutés et afin de valider certaines de ces théories. J'expliquerai par la suite de manière concrète la méthodologie utilisée pour réaliser mon stage. Finalement, je présenterai les résultats atteints durant le stage et conclurai sur son importance.

## DESCRIPTION DU MANDAT

Le mandat s'est déroulé principalement au sein d'une équipe de travail formée dans le but d'assurer une cohérence entre les activités de gestion du changement auprès du Ministère. En effet, la transformation du Ministère s'effectuant sur un horizon à moyen terme de 4 ans, il va de soi que la stratégie globale de gestion du changement et des communications est évolutive et qu'elle sera constamment adaptée en cours de réalisation. Cette transformation majeure nécessite une gestion rigoureuse, coordonnée et structurée puisqu'elle touche tous les paliers de l'organisation et donc l'ensemble du personnel ainsi que les partenaires et mandataires.

Ainsi, le succès de cette démarche de transformation repose sur une gestion du changement et des communications (GCCom) soutenue qui est stratégiquement orchestrée par une équipe de coordination. Le but est d'assurer, aussi bien pour la clientèle que pour le Ministère, la récolte d'un maximum de bénéfices. Ce groupe, qu'est l'Équipe de coordination de gestion du changement et des communications, est celui dans lequel j'ai travaillé en majeure partie durant mon stage.

Les attentes du milieu de stage sont en lien avec la création et la mobilisation du groupe de travail qui en est à ses débuts, le développement de certains processus de travail ainsi qu'avec la production de documents utiles et pertinents pour la gestion du changement et des communications. Voir l'annexe 1 pour le mandat proposé par l'organisation.

Le mandat ne reflète pas totalement la proposition de stage qui devait se dérouler à la Direction de l'amélioration continue de la qualité (DACQ). Toutefois, l'objet principal a été conservé, soit la participation active au projet de gestion du changement. Le mandat a été modifié afin de refléter la situation au moment de mon arrivée. Comme l'équipe dédiée à la gestion du changement relève de la Direction des ressources humaines, il était opportun que mon stage s'y déroule. L'offre de service que j'ai proposée et qui a été acceptée par le MICC et le directeur de stage est présentée à l'annexe 2 et la liste des tâches concrètes qui m'ont été confiées à l'annexe 3.

L'organisation étant en plein changement d'ampleur ministérielle, les mandats confiés à l'Équipe de coordination de GCCom sont nombreux et peuvent être appelés, par le Conseil de la transformation et de la cohérence ministérielle (CTCM) ou le bureau des sous-ministres (BSM), à être modifiés, redirigés, retardés ou encore devancés. Puisque le changement en est à ses débuts et qu'il est prévu durer entre 3 et 5 ans, les mandats sont souvent conçus et délégués au fur et à mesure que la transformation avance. Les conséquences de ces nombreuses modifications sont parfois positives et parfois négatives. Une de ces conséquences qui m'apparaît à la fois négative et positive est l'obligation de tenir des rencontres hebdomadaires afin de faire le point sur la situation actuelle et celle attendue. Ces rencontres permettent de dresser l'état de situation et de s'approprier les nouvelles idées et les nouvelles directives émanant des intervenants internes et externes et donc de s'ajuster en temps réel. Par contre, elles créent une certaine insécurité parce qu'il faut souvent apporter des modifications et déterminer des mesures à prendre tout en étant conscient des impacts sur la charge de travail de l'équipe et des autres intervenants et des impacts sur les clients et sur les employés également. Il est donc difficile de prévoir à l'avance la teneur du travail puisque les changements sont courants, ce qui peut entraîner du stress chez les gens qui vivent les changements de dernière minute. En effet, la planification quotidienne demandait à l'occasion que l'agenda de nombreux intervenants soit modifié pour répondre aux exigences de la haute direction. Il arrivait souvent que la journée prévue doive changer car des événements affectant le changement surviennent et doivent être pris en considération rapidement. Par contre, il est intéressant de devoir faire face à l'imprévu et de pouvoir relever des défis diversifiés et stimulants.

Une autre conséquence des imprévus est le stress important que peuvent causer ces ajustements de dernière minute. Une bonne gestion du stress et des imprévus était donc primordiale. Entre autres, le soutien apporté par les collègues et les supérieurs m'ont permis de maîtriser mon stress.

Les changements dans le mandat ont aussi eu pour effets de me procurer des nouveaux apprentissages ainsi que de développer des compétences variées. En effet, j'ai eu rapidement à apprendre et à manipuler certains logiciels, à prendre

connaissance des directives ministérielles plus pointues et à développer de nouvelles des façons de faire. J'ai donc dû démontrer une certaine polyvalence et une bonne capacité d'adaptation.

## PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

Le ministère de l'Immigration a été fondé en 1961 et est devenu le ministère de l'Immigration et des Communautés Culturelles en 1981. Sa mission consiste à promouvoir l'immigration, à choisir des personnes immigrantes et à favoriser leur intégration dans la société. Les services offerts actuellement sont du domaine de l'immigration, de la francisation et de l'intégration.

La ministre nous informe, dans le plan stratégique 2008-2012 que le Québec subit des transformations démographiques importantes, principalement dû à l'augmentation de l'immigration. En conséquence, elle entend accroître la performance du Ministère en prenant des mesures importantes de réforme adaptées aux nouvelles réalités du Ministère. Actuellement, pour avoir accès à plusieurs services, un même client doit posséder un dossier par service désiré. Donc, un client qui veut avoir accès à plusieurs services, ce qui est souvent le cas, doit faire affaire avec plusieurs fonctionnaires qui ne travaillent chacun que sur une partie du dossier. Autant pour le client que pour le personnel qui n'ont pas l'idée d'ensemble du dossier, cela représente une multiplication des tâches et génère des pertes de temps, des coûts supplémentaires et de la frustration.

De plus, du point de vue informatique et logistique, cela représente des coûts qui peuvent paraître injustifiés ou qui pourraient être ajustés ou diminués, conformément aux nouvelles orientations gouvernementales en période de restriction budgétaire. Le Ministère est donc conscient des inconvénients que cette situation amène et est aux prises avec une société en constante évolution. En effet, le Ministère doit se moderniser dans l'objectif de répondre mieux aux nouveaux besoins de sa clientèle.

Le stage s'effectuant sous la direction des ressources humaines, il sera pertinent de décrire les rôles et mandats de cette dernière. La direction des ressources humaines soutient et conseille l'ensemble des unités administratives du Ministère ainsi que le Conseil des relations interculturelles (CRI), en matière de ressources humaines. En effet, elle assure une veille stratégique pour découvrir les nouvelles tendances en ressources humaines, elle propose des orientations, en élaborant des politiques et en

établissant des priorités d'action et elle coordonne l'application des programmes et des activités qui découlent de ces orientations et de ces politiques, de manière à favoriser le développement, la gestion et l'utilisation optimale des ressources humaines allouées. L'équipe des ressources humaines assure donc la gestion des activités en matière d'organisation administrative, de relations de travail, de santé et sécurité, de rémunération et d'assiduité, de planification stratégique de la main-d'œuvre, de dotation d'emplois et de développement de l'organisation et des personnes. De plus, elle soutient le Ministère au regard des activités liées aux orientations gouvernementales en matière de gestion axée sur les résultats, de rajeunissement de la main-d'œuvre, de développement de la relève et d'accès à l'égalité en emploi.

Le stage s'est donc effectué au sein de la direction des ressources humaines, mais plus précisément auprès de l'Équipe de coordination de gestion de changement et des communications. L'équipe est formée de professionnels experts en gestion du changement, en communication et en architecture d'affaires. Elle est assistée d'une firme externe et est supervisée par la directrice des ressources humaines. Cette équipe a été créée afin d'élaborer la stratégie globale intégrée de gestion de changement et des communications (GCCom) et afin de coordonner les activités transversales de GCCom de la transformation organisationnelle dans le respect de l'Architecture d'affaires du MICC. En effet, dans sa démarche de modernisation, le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles a amorcé d'importants chantiers pour améliorer sa performance organisationnelle. Cette transformation nécessite une gestion coordonnée et structurée puisqu'elle touche l'ensemble du ministère et sa clientèle.

## RECENSION DES ÉCRITS ET INTERPRÉTATION

La littérature abonde de théories sur la gestion du changement et sur le travail en équipe. Durant mon stage au MICC j'ai été en mesure de retracer des liens entre certaines théories apprises durant mes études ainsi qu'avec de nouvelles théories connues au Ministère même. De plus, plusieurs écrits dont le sujet principal n'est pas la gestion du changement ou le travail d'équipe y font référence de près ou de loin.

### Théorie de la gestion du changement

Lorsqu'on parle de restructuration, on parle souvent aussi de coupures de postes de travail, de changement dans la description des tâches, de contrôles ajoutés ou de toutes formes de changements affectant le quotidien du personnel. On ne peut donc pas s'attendre à obtenir l'adhésion du personnel simplement en annonçant la nouvelle. Les acteurs affectés seront plus enclins à accepter et à adhérer s'ils participent au processus. La théorie de gestion du changement vise cette adhésion puisqu'elle facilitera la mise en application ce changement. (Proulx, 2008, p.140).

Tout d'abord, les représentants de la firme Brio Conseils à qui un mandat a été accordé par le MICC dans le cadre de la gestion du changement conjointement avec le HEC Montréal ont été des acteurs importants. Leurs modèles de gestion du changement sont inspirés de ceux de Céline Bareil<sup>1</sup> et d'Alain Rondeau<sup>2</sup>.

En effet, une formation en gestion du changement a été donnée et le MICC a adhéré aux modèles proposés par la firme. Le modèle choisi propose l'intégration des deux modèles de Bareil et Rondeau soit le modèle des sept phases de préoccupations et celui d'appropriation du changement.

Le premier modèle permet de déterminer et classer les gens dans une ou plusieurs phases de préoccupation pour ensuite faciliter le choix des interventions : aucune

---

<sup>1</sup> Professeure agrégée à HEC Montréal et détentrice d'un doctorat en psychologie industrielle et organisationnelle de l'Université de Montréal, enseignante en changement organisationnel, développement des organisations et gestion de la vie professionnelle aux programmes de premier et deuxième cycles, chercheure au centre d'études en transformation des organisations (CETO), formatrice et conférencière.

<sup>2</sup> Directeur associé du Pôle santé HEC Montréal, fondateur et directeur du Centre d'études en transformation des organisations.

préoccupation, préoccupations centrées sur le destinataire, préoccupations centrées sur l'organisation, préoccupations centrées sur la nature du changement, préoccupations centrées sur l'expérimentation, préoccupations centrées sur la collaboration avec autrui et préoccupations centrée sur l'amélioration continue du changement.

Le second modèle comporte les phases suivantes : orientation, sensibilisation, compréhension/adhésion, habilitation, appropriation et intégration. En conséquence, ces modèles offrent des repères et des questions clés afin d'identifier les activités, les acteurs, les livrables et les outils de chacune des phases. Les objectifs de chaque phase sont déterminés en répondant aux questions suivantes : « Où va-t-on? », « Pourquoi on change? », « Qui et comment doit-on impliquer? », « Quelles capacités avons-nous besoin de développer pour y arriver? », « Que doit-on ajuster? » et « Que doit-on améliorer? ».

Au MICC, l'équipe responsable de la gestion du changement a reçu la formation en gestion du changement durant laquelle elle a été informée de l'utilisation du modèle de Bareil et Rondeau. Elle est maintenant en mesure de choisir l'intervention appropriée selon la phase des employés cotoyés.

Dans leur livre *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, Collerette, Delisle et Perron définissent le changement comme « Tout passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable. » (p. 20). Dans ce processus qu'est le changement, on y détermine trois phases : la décristallisation, la transition et la recristallisation. Dans la première phase, l'individu ou le groupe d'individus remet en question ses habitudes, ses perceptives ou ses comportements. Dans la seconde, on expérimente les nouvelles façons de faire. Dans la dernière phase, les nouvelles façons de faire sont intégrées spontanément dans le quotidien des individus.

Ensuite, j'ai observé les trois éléments menant au changement : l'insatisfaction ressentie, l'attrait de la situation future ainsi que la pression des leaders. La clé pour que ce changement s'effectue de bonne manière est qu'il est important de faire participer les gens, de prôner une communication fréquente ainsi que de les former

aux nouvelles façons de faire. De plus, il faut être en mesure de faire identifier aux employés qu'il y a une situation actuelle qui ne correspond pas aux attentes des clients et ainsi de leur faire ressentir le besoin de changer. Lorsque ce besoin se fait sentir, il faut arriver à démontrer la situation désirée le plus concrètement possible afin qu'elle soit attrayante et mieux que la situation initiale. Tout cela est possible grâce au leadership des leaders de l'organisation.

Du même coup, pour réaliser le changement, il faut tout d'abord élaborer le diagnostic de la situation. Ensuite, il est important de préparer une planification et de l'exécuter convenablement pour ensuite évaluer les résultats et se réajuster. (Lainey, P., notes de cours, ENP7208). En ce sens, au MICC, une analyse préliminaire de contexte qui vise à dégager les éléments qui permettent de définir les stratégies de changement appropriées et de poser un diagnostic. Ensuite, une analyse des parties prenantes du changement a été débutée pour certaines directions afin de déterminer les acteurs clés du changement, les acteurs à influencer, les détenteurs d'enjeux ainsi que l'attitude de chacun face au changement.

Louis Côté, démontre que « la manière d'instaurer une réforme a autant d'incidence sur sa réussite que son contenu même » (Côté, L. 2008, p. 247). Il propose une série de conditions qui apparaissent fondamentales pour cette réussite. Il faut d'abord un engagement du sommet et de la base. Or, selon Denis Proulx, le leader prend les moyens pour que le personnel soit convaincu du bien-fondé de la direction qu'il lui demande de suivre et qu'il soit prêt à s'y engager (Proulx, D. 2008, p.200). En ce sens, j'ai constaté la force du leadership des différentes directions du MICC mais également la favorisation d'une approche participative permettant ainsi un engagement du personnel. En effet, les réunions d'informations sont préparées avec la préoccupation d'obtenir cet engagement.

Une autre condition consiste à donner suffisamment de temps et de ressources. Il m'a semblé durant mon court séjour que cette condition était respectée. En effet, un comité permanent a été formé, et il travaille conjointement avec de nombreux intervenants. De plus, le MICC s'est associé à une firme d'experts en gestion du changement, ce qui lui permet d'obtenir l'appui de professionnels experts ainsi qu'une vision externe et objective. Le MICC, comme le recommande M. Côté,

applique une approche adaptée à la dimension de l'organisation, à la nature de ses activités et à la demande des citoyens. Toujours selon les conditions de réussite de Côté, le MICC a également choisi d'offrir à son personnel la formation dont il a besoin pour assumer les nouveaux défis.

Le livre *comportement organisationnel* de McShane et Benabou m'a aussi été très utile pour comprendre les comportements des personnes qui m'ont entourée ou qui ont été sur mon passage tout au long de mon stage et ainsi mieux gérer ces comportements.

Par exemple, lors de situations précises où je devais amener certaines personnes à modifier leurs habitudes ou à penser autrement, je devais provoquer le changement. Selon le contexte, je devais soit continuer les mêmes agissements ou encore trouver une façon complètement différente d'amener la personne à changer. Grâce à ces deux techniques, j'arrivais à observer le comportement des gens et à trouver le meilleur moyen de provoquer le changement (Morneau, D., notes de cours, ENP 7106)

De plus, il m'a été utile d'emprunter le modèle de l'analyse des champs de force de Lewin afin de cerner les forces de l'organisation qui favoriseront le changement ainsi que celles la restreignant. Ce modèle comprend deux des phases que celui un peu plus haut soit la décristallisation aussi appelée le dégel et la cristallisation aussi appelée le regel. Il s'agit donc de trouver le juste équilibre entre les forces motrices et les forces antagonistes pour arriver à la situation souhaitée. Cette théorie permet donc d'identifier rapidement sur les forces positives et restrictives de l'organisation pour ainsi agir aussi plus rapidement. (Mc Shane, S., Benabou, C. 2008, p.684)

### **Travail d'équipe**

Puisque je faisais partie d'une équipe de travail, plusieurs concepts tels la pensée de groupe, la paresse sociale et les modèles liés au climat de travail m'ont été très pratiques afin d'harmoniser le travail et de le rendre efficace. Le travail en équipe, formule adoptée par le MICC dans le cadre du projet de gestion du changement, est un outil efficace dans le cadre de la mise en place d'une gestion de changement au sein d'une organisation de telle envergure.

Le MICC a choisi de créer une équipe permanente dont l'objectif principal est celui de coordonner la gestion du changement amorcé au sein de l'organisation. Or, cette équipe est formée majoritairement de membres qui ont bénéficié d'un retrait de leurs fonctions habituelles et qui peuvent se consacrer uniquement au projet d'envergure qu'est le changement mais aussi d'intervenants ponctuels ou de membres des directions concernées par le changement.

« La cohésion de l'équipe est la force qui unit ses membres et les motive à y demeurer » (McShane, S.L. et Benabou, C. 2008, p.367). Or, selon McShane et Benabou, plusieurs facteurs influencent la cohésion. D'abord, un groupe hétérogène se prête mieux à l'exécution des tâches demandant de la créativité. Bien que l'équipe soit transverse, c'est-à-dire qu'elle se compose de personnes venant de différents services de l'organisation devant travailler sur la même problématique, ses membres ont déjà tous reçu une certaine formation en ressources humaines et en gestion de changement, ce qui avantage la cohésion. L'équipe est relativement restreinte considérant l'ampleur de l'organisation. Cela permet donc plus facilement de s'entendre sur les objectifs et facilite la coordination des activités. Néanmoins, l'équipe compte sur la collaboration de plusieurs personnes dont les intérêts sont parfois divergents. Cela ajoute au nombre de personnes directement impliquées dans les comités et aux interactions fréquentes divergentes et cela requiert donc plus de temps, d'énergie, de discussions et de conciliation et ce manque d'homogénéité a donc un effet négatif sur l'élément cohésion. Par contre les avantages de la diversité de ses participants permettent de mieux comprendre les enjeux que chaque direction identifie et d'intégrer leurs points de vue et d'ajouter à la créativité.

Ensuite, le succès de l'équipe permet également une meilleure cohésion. En effet, les individus s'identifient davantage à une équipe qui a du succès et peu d'échecs. Or, le peu de temps que j'ai passé au MICC m'a démontré que l'équipe était très bien perçue de l'ensemble des directions, ce qui favorise l'adhésion de ses membres. Une équipe cohésive est généralement efficace et celle du MICC me semble rencontrer ce critère. Il faut tout de même ajouter que la communication entre les membres, avec les intervenants internes et externes qui œuvrent autour de l'équipe est d'une

importance capitale. À ce jour, le comité entretient une excellente communication avec l'ensemble des intervenants.

De plus, l'environnement de l'équipe est un élément explicatif de l'efficacité des équipes. Notamment, on peut parler du système de communication existant qui permet au MICC une circulation fluide de l'information pertinente qu'elle soit ascendante, descendante ou latérale. Le leadership de l'équipe est aussi un élément clé de la situation environnementale. En effet, l'équipe bénéficie d'un soutien constant de la part des cadres supérieurs et d'autres ressources qui leur sont fort utiles et indispensables. J'ai identifié dans ce travail que le comité devait tenir des réunions hebdomadaires afin de s'ajuster aux nouvelles données puisque le mandat est inséré dans un cadre évolutif. Selon ces stades d'évolution, les membres de l'équipe doivent se réajuster et continuer de favoriser l'unité. Ils doivent développer des mécanismes d'ajustement communs afin de conserver leur cohésion et leur efficacité. (McShane, S.L. et Benabou, C. 2008, chap.8).

## MÉTHODOLOGIE

En arrivant au Ministère, j'ai été accueillie par plusieurs employés des ressources humaines avec qui j'allais être en contact tout au long de mon stage dont ma mandataire qui est la coordonatrice de l'Équipe de GCCom. Ils m'avaient préparé une pochette avec plusieurs documents à lire pour me familiariser avec le Ministère. J'ai donc tout d'abord pris connaissance des documents disponibles sur le MICC, des procédures et des directives pertinentes à mon mandat, notamment sur le fonctionnement de l'organisme, sa mission, son organigramme, sa planification stratégique, son rapport annuel et les compte-rendus des réunions déjà tenues ainsi que ceux de la firme externe.

Ensuite, j'ai rencontré les autres intervenants responsables de la gestion du changement, le personnel de la firme ainsi que des membres de la direction. Cela m'a permis de mieux comprendre les objectifs du mandat, de m'approprier les idées véhiculées, de saisir la portée des documents à produire et de faire des liens entre la situation actuelle et celle visée. J'ai aussi, par la suite, rencontré individuellement le personnel de la direction des Ressources humaines afin de discuter avec eux de la teneur de leurs tâches, de l'impact de leur travail et de leurs décisions sur l'ensemble des activités du Ministère. Cela m'a permis de me familiariser avec les rôles d'une direction en ressources humaines, sur son importance sur le fonctionnement des opérations et sur son importance quant aux relations que l'organisme doit entretenir avec son personnel. Cela m'a également permis une intégration facile au sein de la direction.

Lors de mon stage, je participais à toutes les réunions de l'Équipe de GCCom ce qui était un bon outil pour effectuer de l'observation ainsi que pour poser des questions et améliorer ma compréhension du fonctionnement du Ministère et du comité. Au cours de mon parcours, j'ai aussi été invitée à participer à des formations et à un dîner-conférence dont les sujets concernaient la gestion du changement. J'ai pu apprendre de nouvelles façons de voir les choses et approfondir quelques concepts que je connaissais déjà. Plusieurs relectures de documents de référence et de livres utilisés tout au long de ma maîtrise ont aussi été utiles pour confirmer des théories, des

activités, des processus ou encore pour trouver de nouvelles façons de recueillir de l'information.

De plus, tout au long de mon stage, j'ai participé à plusieurs rencontres de suivi avec ma mandataire avec qui nous confirmions ou confrontions des éléments observés et avec qui je validais des documents produits pour l'Équipe de GCCom.

Afin de recueillir de l'information sur l'organisation ou sur les employés impactés par le changement, j'ai consulté des techniques du livre *changement organisationnel : théorie et pratique* de Collerette, Delisle et Perron et du livre *Profession : consultant* de Lescarbeau, Payette et St-Arnaud. Il est important de connaître la culture d'une organisation avant d'aborder tout mandat surtout en gestion de changement. C'est tout d'abord à partir du modèle de Quinn et Rorhbaugh (1997) que j'ai pu identifier la culture de l'organisation qui pouvait être soit organique, de développement bureaucratique ou de performance. Au MICC, la culture peut se définir comme bureaucratique ainsi que de performance car elle se préoccupe à la fois de l'interne (employés) et de l'externe (clients) et recherche surtout la stabilité. D'autre part, ces livres de référence m'ont servi de guide afin de me permettre d'obtenir l'information nécessaire des employés vivant la gestion du changement ainsi que pour trouver et appliquer des outils d'intervention et de diagnostic.

En consultant des documents écrits tels que les rapports annuels, les procès verbaux antérieurs, les descriptions de tâches, les profils de compétences ainsi que les documents gouvernementaux, j'ai pu me faire une première idée sur l'organisation et sur le chemin qu'elle voulait prendre.

Par contre, je ne pouvais me fier qu'aux documents écrits, je devais entreprendre d'autres moyens afin de bien cerner la situation initiale ainsi que la situation désirée. J'ai donc eu recours, entre autres, à plusieurs méthodes qualitatives comme tout d'abord l'observation non participative. Je voulais recueillir de l'information pour mieux comprendre le contexte et pour ensuite la combiner à l'observation participative puisque je participais au comité de gestion du changement et je devais donner mon avis. J'ai aussi consulté plusieurs membres du personnel de différents

secteurs en entrevue (face à face ainsi que semi-structurée) afin d'aller chercher différents points de vue.

Ensuite j'ai pu identifier le type de changement auquel l'organisation faisait face qui, dans ce cas-ci est un changement planifié c'est-à-dire qu'il est géré à partir du sommet. Par contre, j'ai aussi réalisé que le changement était de type dirigé car il nécessitait un guide occupant une position d'autorité et qui s'assure de la réalisation du changement.

Le livre *comportement organisationnel* de McShane et Benabou m'a aussi soutenue par d'autres techniques de recherche d'information soit tout d'abord la recherche-action. J'ai utilisé cette méthode tout au long du processus de cueillette d'information car je devais souvent partir d'un cadre conceptuel (culture organisationnelle, théories) et la valider dans l'action afin de diagnostiquer le besoin de changement, d'établir des interventions ainsi que d'être en mesure d'évaluer constamment le changement.

## RÉSULTATS : APPRENTISSAGES ET COMPÉTENCES

De nombreuses organisations publiques ont connu, ces dernières décennies, des transformations parfois majeures. On n'a qu'à penser à la réforme de la santé et à celle du secteur de l'éducation. D'autre part, les changements importants et rapides dans nos sociétés, notamment au niveau des relations mondiales et de la technologie, obligent les gouvernements à composer avec de nombreux défis simultanés de façon rapide. « La gestion publique est beaucoup plus complexe que la gestion privée. Cela ne tient pas à la taille des organisations, mais bien au mandat de l'administration et aux modalités qui en découlent » (Côté, 2008, p. 245). De plus, la recherche universitaire a démontré que le secteur public rencontre des obstacles souvent beaucoup plus complexes que les secteurs privés.

Nos répondants reconnaissent la pertinence des principaux obstacles à la capacité à changer dans le secteur public mis en évidence par la recherche universitaire. Ils soulignent entre autres la taille des organisations, la multiplicité des acteurs touchés par la gouvernance, la mission large et les ressources financières limitées. La présence de nombreux groupes d'intérêts complexifie la réalisation des changements. Le cadre légal rigide, les dispositions fixées dans les conventions collectives et les processus informationnels et technologiques figés dans des applications quasi immuables sont aussi des obstacles au changement. (Jacob et al, 2008, p.108).

Mon stage m'a permis de constater la véracité de ces affirmations. En effet, la diversité des mandats du MICC de même que les caractéristiques particulières de sa clientèle diversifiée autant celle des bénéficiaires que celle des citoyens de même que la taille de l'organisation démontrent la complexité d'un mandat de gestion de changement. Les réformes amorcées par le gouvernement dans la majorité de ses ministères ne peuvent se coller à un seul modèle même si ce sont toutes des organisations publiques. « Le changement organisationnel a ses exigences : plus un chantier a de l'ampleur, plus le risque d'échec est élevé et plus il importe de bien s'outiller » (Collerette, 2008, p.46). Dans cette perspective, le MICC à titre d'organisme public a choisi d'aborder le changement imminent en le planifiant avec minutie et rigueur. Comme en règle générale le travail administratif gouvernemental est du type analytique, la planification est un processus courant dans les organisations gouvernementales et dans notre cas, elle s'est orientée à l'aide de

théories éprouvées sur la gestion du changement qui ont été recommandées par des experts professionnels suite à une analyse environnementale. Mon stage m'a permis de bien saisir la portée d'une planification réfléchie et basée sur des outils offerts par des experts.

« Cependant, toute planification se heurte à l'évolution des projets dans le temps. Elle doit pouvoir s'adapter rapidement aux circonstances, ce qui nécessite une planification souple et en lien avec la vision » (Jacob et al, 2008, p.110). En effet, mon stage m'a permis de comprendre que l'environnement est évolutif et puisque le changement à implanter au MICC en est un d'envergure devant s'étaler sur une période d'environ quatre ans, il est impératif de savoir s'ajuster. En effet, un changement effectué dans un organisme aussi important en termes de la diversification des tâches, de la mission, du nombre d'employés et de son impact politique requiert une gestion de changement planifiée mais qui doit être ajustée au fil de l'évolution de la situation économique et politique et aux demandes du personnel et de la clientèle.

Les nombreuses modifications à apporter aux agendas et aux ordres du jour en ont témoigné. J'ai constaté que ces modifications étaient pertinentes et reflétaient toujours un besoin important. Le processus de gestion du changement en était encore au stade de la planification et il est normal que des ajustements y soient apportés. Toutefois, « ce phénomène de changements fréquents avec une absence de périodes de répit, tout comme la présence de trop nombreux changements, peut aussi avoir pour effet de distraire et même de désintéresser les membres de l'organisation de l'accomplissement de leur travail quotidien » (Collerette, 2008, p.38). Il est donc important que les leaders du projet puissent démontrer le sentiment d'urgence de la réforme et la faire accepter par le personnel. Au MICC, j'ai constaté une forte présence du leadership et un sentiment important d'appropriation de leur part envers le projet de gestion du changement. L'équipe était également composée d'employés motivés qui croient à la réussite du changement. Les réunions d'information auxquelles j'ai assisté se sont déroulées dans cet esprit et cela a contribué à favoriser l'adhérence aux nouvelles orientations. J'ai en conséquence pu confirmer qu'un bon leadership permet de faciliter le changement.

Plus généralement le stage m'a permis de mieux comprendre la portée des décisions à prendre dans un organisme gouvernemental. En effet, toute décision a un impact. Il est donc important d'évaluer tous les impacts potentiels d'un changement avant d'en proposer un. Une vision claire des objectifs et une bonne interface entre le politique et l'administratif mène à un processus décisionnel efficace. (Proulx, 2008, p. 10)

Notamment, il est important d'avoir un sens politique lorsqu'on intervient en gestion de changement. J'ai appris qu'être à l'écoute et savoir influencer tout en étant éthique permettait de choisir les meilleures stratégies et d'obtenir l'adhésion du personnel. Le travail d'équipe multidisciplinaire m'a offert la possibilité d'apprendre de l'expérience des autres, de mieux communiquer et de savoir élaborer des documents représentant la réalité diversifiée de chacun des participants tout en respectant l'objectif commun. De plus, j'ai pu mettre en pratique certaines théories reliées à l'organisation du secteur public par le biais des rencontres que j'ai eues avec le personnel des ressources humaines. Enfin, j'ai pu développer mon sens de l'autonomie, ma capacité de gérer le stress et j'ai pu mettre en application ma forte compétence en synthétisation.

## CONCLUSION

L'objectif de mon mandat à titre de conseillère à la direction des ressources humaines du MICC était de participer à la mise en place des balises nécessaires pour la formation d'une équipe de gestion du changement. A ce titre, j'ai participé aux activités d'appropriation du changement, à l'élaboration de critères et de gabarits pour l'évaluation et l'acceptation des différents plans de gestion du changement et ai réalisé des tâches de soutien aux membres de l'équipe. Ce travail m'a permis de réaliser que les théories sur la gestion du changement et celles sur le travail d'équipe avaient une importance capitale quand venait le temps d'introduire une réforme dans un ministère d'envergure comme celui du MICC. Un bref retour sur l'encadrement conceptuel et théorique énoncé dans ma rubrique recension des écrits et interprétation me permet de conclure que les théories utilisées ont été validées.

« La manière d'instaurer une réforme a autant d'incidence sur sa réussite que son contenu même » (Côté, L. 2008, p. 247). Voilà une affirmation essentielle que j'ai vérifiée durant mon court séjour au MICC et qui décrit tout le principe de la gestion de changement. M. Côté propose une série de conditions qui apparaissent fondamentales pour cette réussite qui devront être mises en application tout au long du mandat. Par contre, la condition déjà mise en place et que j'ai pu observée au MICC est qu'il faut d'abord un engagement du sommet et de la base. La section des résultats de mon travail démontre clairement que le leadership exercé au MICC est un élément essentiel du fonctionnement d'une gestion de changement amorcée avec beaucoup de rigueur. De plus, j'ai constaté que grâce à ce leadership, le personnel de l'équipe est motivé et adhère au projet.

Les modèles de gestion du changement utilisés par le MICC sont inspirés de ceux proposés par des experts et ils sont personnalisés en fonction de la demande organisationnelle rejoignant ainsi les théories voulant qu'une bonne planification soit importante mais que le projet doive être ajusté pour refléter la réalité organisationnelle et pour s'insérer dans un cadre évolutif. De plus, des formations ont été offertes au personnel et cela favorise l'atteinte des objectifs dans l'harmonie et la compréhension du fonctionnement du projet. D'autres théories m'ont servi de

repères et ont favorisé mon insertion dans le processus du MICC en ce sens que je les ai utilisés soit pour identifier la structure de l'organisme, les différentes étapes du projet, l'utilité des modèles proposées et mon intégration au sein de l'équipe.

Je terminerai ce rapport sur une citation de Jacob, Rondeau et Normandin, qui résume l'essentiel de tout mandat de gestion de changement. « Les systèmes organisationnels sont d'abord des systèmes humains qui demandent, pour évoluer, une prise en compte du vécu des acteurs à travers des processus itératifs et d'ajustement continu de gestion du changement. Cette prise en compte graduelle et évolutive devient alors un puissant levier de mobilisation » (Jacob et al., 2008 p.113).

## BIBLIOGRAPHIE

COLLERETTE, PIERRE. (2008) *Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique*, (en ligne), Québec, Télescope. La Gestion du changement stratégique dans les organisations publiques. L'observatoire de l'administration publique ENAP. Vol. 4 no. 3, 2008 p. 33- 49 (page consultée le 4 janvier 2012) [www.enap.ca/OBSERVATOIRE/docs/.../Telv14n3\\_changement.pdf](http://www.enap.ca/OBSERVATOIRE/docs/.../Telv14n3_changement.pdf)

COLERETTE, P., DELISLE, G., PERRON, R. (2008) *Le changement organisationnel Théorie et pratique*. Presses de l'Université du Québec, 173p.

CÔTÉ, Louis (2008). *L'État démocratique : fondements et défis*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 252p.

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE Lainey, P., notes de cours, ENP7208.

JACOB, RÉAL, RONDEAU, ALAIN, NORMANDIN, FRANCOIS. (2008). *La gestion du changement stratégique dans les organisations des secteurs public et parapublic : le point de vue des praticiens*, (en ligne), Québec, Télescope. La Gestion du changement stratégique dans les organisations publiques. L'observatoire de l'administration publique ENAP. Vol. 4 no. 3, 2008 p.107- (page consultée le 4 janvier 2012) [www.enap.ca/OBSERVATOIRE/docs/.../Telv14n3\\_changement.pdf](http://www.enap.ca/OBSERVATOIRE/docs/.../Telv14n3_changement.pdf)

LESCARBEAU, R., PAYETTE, M. et ST-ARNAUD, Y. (1985). *Profession : consultant*, 4e édition en 2003, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, 333 p.

MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION ET DES COMMUNAUTÉS CULTURELLES *Plan stratégique 2008-2012*, (en ligne), Québec, <http://www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/planification/PlanStrategique2008.pdf> (page consultée en janvier 2012)

McSHANE, S.L., BENABOU, C. (2008). *Comportement organisationnel*. Canada, Chenetière McGraw-Hill, Chap.8

PROULX, Denis (2008) *Management des organisations publiques* – Presses de l'Université du Québec, Québec.

# ANNEXES

## **Annexe 1 : Mandat proposé par l'organisation**

### **PROPOSITION DE STAGE No**

**2816AB-MICC Début du stage :** Septembre 2011

**Champ de spécialisation :** Gestion des ressources humaines  
Analyse et développement des organisations

**Mandataire :** Madame Odette Guertin  
Direction de l'amélioration continue de la qualité

**Organisme :** Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles

**Adresse :** Édifice Gérald-Godin  
360, rue McGill, bureau 2.14  
Montréal, ((Québec)) H2Y 2E9

### **CONTEXTE**

Dans sa démarche de modernisation, le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles a amorcé d'importants chantiers pour améliorer sa performance organisationnelle. Cette transformation nécessite une gestion rigoureuse cordonnée et structurée puisqu'elle touche tous les membres du personnel. Le succès de cette démarche de transformation est conditionné par une gestion de changement et des communications soutenue et stratégiquement orchestrée, afin d'assurer la récolte d'un maximum de bénéfices.

### **MISSION DE LA DACQ**

La Direction de l'amélioration continue de la qualité (DACQ) a pour mission de fournir conseils et expertise aux unités administratives de tous les domaines d'affaires du Ministère (secteurs Immigration, Performance et Francisation et Intégration) dans la gestion, la maîtrise et l'évolution de leurs pratiques d'affaires, la gestion de projet et la gestion de changement et des communications, de même qu'au regard de la documentation de ceux-ci.

### **MANDATS**

Le stagiaire, participe au projet de mise en œuvre de l'architecture d'affaires du Ministère qui consiste à transformer les façons de faire dans une perspective d'efficacité et d'efficience, plus particulièrement il soutient les membres de la cellule de gestion et changement et des communications ministérielles.

Le stagiaire participe à la planification et la mise en œuvre de la stratégie globale de gestion de changement et des communications de la transformation ministérielle, ainsi qu'au développement de la stratégie de formation et du plan de transition

organisationnelle. Le stagiaire pourrait également être appelé à participer à la définition de la stratégie et à la réalisation des activités de gestion de changement dans le cadre des différents projets en lien avec la modernisation du Ministère.

**TÂCHES SPÉCIFIQUES (OBJECTIFS SPÉCIFIQUES) :**

Effectuer le diagnostic de problématiques (techniques et humaines), et proposer des solutions adaptées et pertinentes au contexte

Développer et maintenir un tableau de bord

Effectuer des analyses de postes

**ACTIVITÉS DE GESTION DE CHANGEMENT ET DES COMMUNICATIONS:**

Développer et orchestrer la stratégie de formation

Effectuer des analyses de satisfaction de la clientèle

Rédiger le plan de gestion de changement et des communications

**PROFIL RECHERCHÉ ET CRITÈRE D'ADMISSIBILITÉ**

La personne recherchée possède une très grande autonomie ainsi que le sens de la planification et de l'organisation. Elle est créative et proactive, capable de mener simultanément plusieurs mandats. Elle s'exprime aisément et maîtrise les communications écrites.

## Offre de service

### **1. Le mandat:**

**Le client :** Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles

**Le contexte :** Dans sa démarche de modernisation, le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles a amorcé d'importants chantiers pour améliorer sa performance organisationnelle. Cette transformation nécessite une gestion coordonnée et structurée puisqu'elle touche les membres du personnel et l'ensemble du ministère. Dans ce contexte de transformation et de changement, un groupe a été formé afin d'élaborer la stratégie globale intégrée de gestion des changements et des communications (GCCom) et de coordonner les activités transversales de GCCom de la transformation organisationnelle dans le respect de l'architecture d'affaires. Ce groupe se nomme l'Équipe de coordination de la gestion du changement et des communications ministérielles.

**La mandataire :** Lyne Poirier

**Le professeur-conseiller :** Dominique Morneau

**L'offre:** Les objectifs spécifiques du stage qui répondront aux besoins du mandataire relèvent du domaine de la gestion du changement et sont de:

- Assumer l'analyse des postes et effectuer les définitions des rôles et des responsabilités des membres et des intervenants de l'Équipe de gestion du changement et des communications afin d'établir les règles de fonctionnement de l'Équipe.
- Participer à l'élaboration et à la mise en place d'activités d'appropriation du changement afin que les employés puissent s'approprier le changement.
- Soutenir les activités et les messages de différents projets avec la stratégie globale intégrée en gérant les horaires des réunions, en convoquant les réunions et en effectuant les procès-verbaux et les ordres du jour.
- Contribuer à l'élaboration de critères et de gabarits pour l'évaluation et l'acceptation des différents plans de GCCom.
- Assurer un soutien aux membres de l'Équipe de gestion de changement et des communications ministérielle.
- Réaliser toute autre tâche de soutien ou de développement nécessaire au bon fonctionnement de l'Équipe de GCCom.

En résumé, il s'agit d'agir à titre de conseillère afin de mettre en place toutes les balises nécessaires pour former une équipe de GCCom fonctionnelle et opérationnelle.

## **2. Les compétences requises pour réaliser le mandat :**

- Sens de la planification
- Créativité
- Proactivité
- Maîtrise des communications écrites et orales
- Habiletés dans les relations interpersonnelles et le travail d'équipe
- Habiletés analytique dans l'étude des problèmes
- Esprit de synthèse
- Appliquer des méthodologies de gestion du changement

## **3. La méthodologie :**

- Rencontres individuelles avec les membres de l'équipe des ressources humaines
- Lectures de documents officiels du Ministère
- Lectures de documents sur l'Équipe de GCCom
- Observation et participation aux réunions d'équipe
- Rédaction des procès-verbaux
- Participation à des formations
- Rédaction et développement de documents en lien avec les activités de l'Équipe de GCCom
- Rencontres périodiques avec le mandant
- Rencontres périodiques avec le directeur de stage

## **4. Le plan du rapport:**

Le rapport de stage sera un document écrit selon le modèle proposé pas le guide de l'ENAP et selon certains critères propres au directeur de stage. Il permettra d'effectuer une réflexion sur le terrain de certains des éléments théoriques de la gestion de changement.

## **5. Les échéanciers :**

**Date de début du mandat :** 22 août 2011

**Date de mi-mandat :** 12 octobre 2011

**Date de fin du mandat :** 2 décembre 2011

## **6. Les conditions de réalisation du stage:**

Le stage sera d'une durée de 15 semaines et sera rémunéré. Ma mandataire et moi avons mis à ma disposition tous les articles de bureau nécessaires au bon déroulement du mandat.

Afin de réaliser le stage, il est pertinent d'établir les rôles et les responsabilités du mandataire :

- Accueillir le stagiaire en lui offrant un environnement adéquat de travail et en le présentant auprès des personnes ressources.

- Encadrer le stagiaire en lui offrant la disponibilité nécessaire (ex : répondre à ses questions).
- Assigner des tâches qui contribuent au développement du projet du stagiaire et à l'organisation.
- Permettre au stagiaire de participer aux réunions en lien avec son mandat ainsi qu'à d'autres jugées pertinentes pour son développement.
- Donner accès au stagiaire à des formations par des ressources internes ou externes, en lien avec le travail à accomplir.
- Offrir des rétroactions au stagiaire.

## **7. La clause de confidentialité :**

Vu l'ampleur des changements au Ministère, il n'est pas encore possible de déterminer si le rapport de stage devra être confidentiel. L'avancement du projet et l'état de ce dernier à la fin du stage en déterminera la confidentialité. Le formulaire pourra donc être complété lors de la fin du stage.

### Annexe 3 : Liste des tâches concrètes

Les tâches concrètes qui m'ont été confiées tout au long de mon mandat sont de :

- Modifier et proposer des modifications sur le document de Gouvernance de l'Équipe de GCCom
- Bâtir le document Matrice des rôles et responsabilités de l'Équipe
- Créer un document reflétant l'analogie entre l'Architecture d'affaires et le centre commercial
- Préparer les ordres du jour et les comptes-rendus des réunions
- Rechercher, configurer et animer des activités de mobilisation de l'équipe de travail afin que les membres apprennent à mieux se connaître
- Rechercher, configurer et animer des activités pour déterminer les valeurs du groupe
- Effectuer de la recherche documentaire sur des sujets et théories de gestion du changement
- Apporter mon point de vue sur les sujets des rencontres en faisant preuve de créativité, d'esprit de synthèse et en étant en mesure, lorsque nécessaire, de le référer à certaines théories
- Participer à la recherche de formations internes et externes et à l'instauration de celles-ci
- Élaborer une demande de sondage au Ministère à partir d'une offre de service externe
- Préparer une présentation power point sur l'historique du Ministère
- Effectuer un portrait de la nouvelle vitrine de la transformation qui sera dans l'intranet
- Participer aux formations et aux réunions de la Direction des ressources humaines et de l'Équipe
- Participer à des rencontres où des préoccupations sur la transformation sont exprimées, les recueillir et créer un document les décrivant. Participer à l'élaboration de stratégies.
- Élaborer des lettres de convocation ou d'explication de situations
- Élaborer un processus de validation des livrables avec le logiciel VISIO
- Effectuer une planification précise des activités et livrables pour les 5 prochains mois
- Participer à l'élaboration de la stratégie transversale de gestion de changement et des communications et du plan de GCCom

