

Remerciements	3
Acronymes	4
1. Introduction.....	5
2. Présentation de l'organisation.....	6
2.1 Sécurité publique Canada.....	6
2.1.1 Rôles et responsabilités.....	7
2.1.2 Secteur de la gestion ministérielle.....	9
2.1.3 Direction générale des ressources humaines.....	10
3. Mandat de stage.....	12
3.1 Description du mandat	12
4. Recension des écrits	14
4.1 Le changement organisationnel : éclairage conceptuel.....	14
4.2 La gestion du changement organisationnel.....	17
5. Méthodologie	19
5.1 Les outils de collectes de données.....	19
5.1.1 L'observation.....	19
5.1.2 Les groupes de discussion.....	20
5.1.3 Les entrevues semi-structurées.....	21
6. Questionnaires.....	22
6.1 Principes et méthodes.....	22
6.2 Questionnaires aux gestionnaires et aux employés.....	22
6.3 Test et administration des questionnaires	23
6.4 Analyse sommaire des réponses.....	23
7. Présentation des résultats.....	23
7.1 Constats.....	24
7.2 Résultats.....	24
7.3 Recommandations.....	34
8. Conclusion	37
Annexe A : Résultat de la situation de la DGRH	39
Annexe B : Résultat du dynamisme de la DGRH	40
Annexe C : Résultat des facteurs d'implication des employés	41
Annexe D : Résultat des moyens pour accroître la réceptivité	42
Annexe E : Résultat des conduites de communication	43
Annexe F : Résultat de la gestion de la transition	45
Annexe G : Profil démographique des répondants.....	46
9. Bibliographie.....	49

ACRONYMES

DG -Directeur général

DGRH-Direction générale des ressources humaines

RH- Ressources humaines

SGMUSN- Secteur de la gestion des mesures d'urgence et de la sécurité nationale

SGM- Secteur de la gestion ministérielle

SPAL- Secteur de la police et application de la loi

SPS- Secteur des politiques stratégiques

SSPP- Secteur de la sécurité de la population et partenariats

SVI- Secteur de la vérification interne

SCRS-Service canadien du renseignement de sécurité

1. INTRODUCTION

Dans la logique du Plan d'affaires ministériel, le nouveau Plan intégré des ressources humaines et des activités du Secteur de la gestion ministérielle (SGM) de Sécurité publique Canada avait identifié d'importantes lacunes ciblées par d'autres Secteurs du Ministère. Parmi ces lacunes, on notait la durée des processus de dotation, la gestion des attentes liées aux services opérationnels (dotation et classification) et des rôles et responsabilités des gestionnaires notamment pour la planification de la dotation et de la relève. Même si le même rapport reconnaissait qu'au cours de l'exercice précédent, la Direction générale des ressources humaines avait renforcé sa capacité et avait acquis les ressources humaines et les compétences nécessaires, des retards visant la nomination d'employés aux postes vacants pouvaient gêner la capacité du ministère à s'acquitter de ses responsabilités.

Consciente de cette situation, la haute gestion de Sécurité publique Canada lançait l'*Initiative de transformation des Ressources humaines* au mois de mai 2011 pour privilégier des pratiques efficaces en matière de ressources humaines. Le ministère se dotait de bons outils pour soutenir les priorités ministérielles, notamment par la mise sur pied de nouvelles méthodes de travail et favoriser le renouvellement de la fonction publique.

Pour ce faire, Sécurité publique Canada privilégiait le « leadership » et des pratiques de gestion éprouvée en tenant compte des conclusions du Secrétariat du Conseil du Trésor sur le Cadre de responsabilisation de gestion du ministère. La haute gestion était donc à explorer des approches innovatrices pour un cadre de gestion des ressources humaines moderne.

Pour y parvenir, la Direction générale des RH (DGRH) mettait l'accent sur les saines pratiques de gestion axée sur les risques et sur les résultats : elle entendait répondre de manière efficace et efficiente aux besoins de ses clients. Sur le plan organisationnel, l'implantation d'une telle orientation s'avérait un projet ambitieux. Conduisant à un changement de structure (figure 4 et figure 5), la stratégie de la gestion du changement

mettait implicitement l'accent sur les valeurs, les façons de faire et les règles qui régissaient le comportement des employés et la performance de l'organisation.

Dans un contexte marqué par un environnement interne dynamique, complexe, et des initiatives de changements majeurs (par exemple : le *projet de développement et de mise en œuvre de descriptions de travail génériques* pour toutes les positions de Sécurité publique Canada et la *Transformation régionale* pour la fusion des bureaux régionaux dans l'ensemble du pays) le stage ainsi que ses caractéristiques faisaient appel à une combinaison fructueuse de nos compétences en matière d'analyse des organisations et à nos connaissances en matière de la gestion du changement organisationnel.

S'appuyant sur ces principaux facteurs, ce rapport révèle, dans les détails, les résultats de démarches entreprises auprès des employés et de la gestion. Il obéit à la dynamique du changement toujours en cours dans l'organisation. Il accorde une place importante à la réceptivité et à la position des employés, au degré d'implication des acteurs en place, aux conduites de communication et à la gestion de la transition.

Ce travail décrit clairement le mandat, dirige le lecteur et situe la DGRH dans la structure globale de Sécurité publique du Canada. Les concepts clés du changement organisationnel prépareront le lecteur à la méthodologie utilisée et aux hypothèses posées. Les résultats obtenus se reflètent dans les annexes et nos recommandations faites à l'organisation viendront mettre la touche finale au rapport.

2. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

2.1 Sécurité publique du Canada

Il faut noter que Sécurité publique du Canada, tel que présenté par la figure 1, a récemment vu le jour (en 2003) et il regroupe l'ancien ministère du Solliciteur général, le Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (qui faisait d'ailleurs partie du ministère de la Défense nationale), et le Centre national de la prévention du crime de Justice Canada. L'intention politique et stratégique derrière cette création était de coordonner les efforts du gouvernement pour assurer la sécurité et la

protection de la population canadienne au lendemain des attentats du 11 septembre 2001. Aujourd'hui, Sécurité publique concentre exclusivement son administration à Ottawa, mais a ouvert des bureaux régionaux au Canada. À l'échelle de son portefeuille, le Ministère joue un rôle clé dans l'élaboration de politiques, dans la prestation de programmes, dans l'uniformisation et l'intégration de politiques et de programmes. Il collabore aussi avec d'autres ministères fédéraux et Ordres de gouvernement, des Premiers intervenants, des Groupes communautaires, le secteur privé et d'autres pays pour atteindre son résultat stratégique c'est-à-dire : Un Canada résilient et sécuritaire.

2.1.1 Rôles et responsabilités du Ministère

Naturellement, le rôle premier du Ministère est de contribuer à la sécurité des Canadiens par la promotion et le maintien d'une société sûre et pacifique. À cette fin, il conseille, appuie et aide le ministre dans toutes ses fonctions de ministre responsable de la sécurité publique et à la coordination des activités des organismes du Portefeuille. Le Ministère lui fournit une orientation stratégique et judicieuse qui repose sur une mise en œuvre d'une politique sur la police des Premières nations et négocie des accords tripartites en matière de police avec les gouvernements des provinces, des territoires et des Premières nations. Le Ministère apporte conseils et soutiens stratégiques dans les domaines de la sécurité publique, y compris la sécurité nationale, la gestion des mesures d'urgence, les services de police, l'application de la loi, l'interopérabilité, l'échange d'information, la gestion des frontières, les services correctionnels, les mises en liberté sous condition, la police des Premières nations et la prévention de la criminalité. Au niveau de la gouvernance, le ministère est géré par un administrateur général en la personne du Sous-ministre et appuyé par un Sous-ministre délégué. Le premier est chargé de conseiller, d'appuyer et de renseigner le ministre sur tous les aspects de son mandat, y compris la gestion du Portefeuille: il est le conseiller principal du ministre en matière de politique.

SECTEUR OU DIRECTION GÉNÉRALE	MANDAT
Communications	Coordonne les interventions du gouvernement du Canada en matière de communication sur un vaste éventail de sujets touchant la sécurité publique, et les catastrophes naturelles. De plus, la Direction générale assiste le Centre des opérations du gouvernement, grâce à des réseaux de communication avec des partenaires provinciaux, territoriaux et internationaux.
Gestion des mesures d'urgence et de la sécurité nationale (SGMUSN)	Analyse des situations d'urgence avec le Centre des opérations du gouvernement, de la politique en matière de gestion des mesures d'urgence, de la protection civile et du rétablissement des activités.
Gestion ministérielle (SGM)	Offre des services et des conseils dans les domaines des ressources humaines, des finances, de la sécurité, de l'approvisionnement, des installations, de la gestion de l'information et de la gestion des technologies de l'information.
Police et application de la loi (SPAL)	Se charge de l'application et de la politique sur les services de police, de l'Interopérabilité en matière de sécurité publique (capacité de communiquer des renseignements en temps réel entre organismes de sécurité publique).
Politiques stratégiques (SPS)	S'occupe des affaires internationales, des politiques stratégiques, de la planification et de recherche. Ce secteur se charge aussi des affaires intergouvernementales et de l'engagement des citoyens, mais aussi des services parlementaires, exécutifs et du Cabinet.
Sécurité de la population et partenariats (SSPP)	Se charge de la politique sur les services de police des Premières nations, de l'élaboration des programmes de mise en liberté sous condition, des politiques et recherches correctionnelles et de la prévention du crime.
Vérification interne (SVI)	Se charge de la planification, de l'exécution, de l'élaboration, de la mise en œuvre, de la surveillance et du suivi d'un programme complet de vérifications internes.

Figure 1. Structure globale de Sécurité publique Canada

Note : Le Bureau de l'inspecteur général du Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS), le Groupe de travail sur les communications et la sécurité informatique et les Services juridiques peuvent compléter ce tableau.

2.1.2 Secteur de la gestion ministérielle

La figure2 ci-dessous décrit clairement le mandat du SGM ainsi que les différentes Directions qui soutiennent ses activités.

SECTEUR DE LA GESTION MINISTÉRIELLE	
MANDAT : offrir des services et des conseils dans les domaines des ressources humaines, des finances, de la sécurité, de l'approvisionnement, des installations, de la gestion de l'information et de la gestion de la technologie de l'information.	
DIRECTIONS	ACTIVITÉS
Contrôleur	<ul style="list-style-type: none"> • Système et services financiers; • Planification, production de rapport et analyse financière; • Service de soutien relativement aux subventions et aux contributions.
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes ministériels et planification RH; • Opérations de recrutement; • Classification RH; • Relations de travail, rémunération et mieux-être.
Dirigeant principal de l'information	<ul style="list-style-type: none"> • Applications et plates-formes; • Interopérabilité et gestion de portefeuille; • Service client; • Réseau de sécurité.
Services ministériels	<ul style="list-style-type: none"> • Services ministériels; • Sécurité et administration; • Gestion du matériel.

Figure2. Structure du Secteur de la gestion ministérielle.

2.1.3 Direction générale des ressources humaines

La Direction générale des ressources humaines fournit des services à Sécurité publique Canada dans tous les domaines liés aux RH, c'est-à-dire la planification stratégique, des programmes, l'analyse et la conception organisationnelle, des services à la clientèle, de la classification des postes, de la rémunération, des relations de travail, l'apprentissage, la gestion du rendement, la paie et des programmes de bien-être. Plus précisément, *l'équipe des Programmes ministériels et de la planification en RH* s'occupe du renouvellement de la fonction publique, des prix et de la reconnaissance, de l'apprentissage continu et du perfectionnement, de la dotation ministérielle, de l'équité en matière d'emploi, du système de gestion des RH, de la modernisation des RH, de la planification des RH et des langues officielles. *L'équipe des relations de travail et des programmes de mieux-être* est chargée des questions liées aux conflits d'intérêts, du Programme d'aide aux employés, des valeurs et de l'éthique, de la divulgation interne de l'information, de la santé et de la sécurité, du Système de gestion informelle des conflits et des consultations syndicales et patronales.

Le tableau 3 représente les différentes Directions ou Services qui soutiennent ses différentes activités dans le cadre de son mandat ci-dessous :

« Assurer la prestation des services et des programmes de manière à effectuer une gestion délicate et efficace des ressources humaines de Sécurité publique Canada, assurer le « leadership » et donner des conseils éclairés et stratégiques au sujet des politiques, des programmes et des services relatifs à la dotation, la classification, la rémunération, les relations de travail, la planification RH, la formation et le perfectionnement professionnel, l'équité en matière d'emploi, les langues officielles, le Code de valeurs et d'éthique, ainsi que la santé et la sécurité.» Plan sectoriel d'activités 2011.

SERVICES	ACTIVITÉS
Service des programmes ministériels et de la planification en RH	Programmes ministériels et planification en ressources humaines (renouvellement de la fonction publique), des prix et de la reconnaissance, de l'apprentissage continu et du perfectionnement et des langues officielles.
Service de la classification et organisation	Conception organisationnelle et de la classification des postes.
Service des Relations de travail, rémunération et mieux-être	Questions liées aux conflits d'intérêts, du Programme d'aide aux employés, des valeurs et de l'éthique, de la divulgation interne de l'information, de la santé et de la sécurité, du Système de gestion informelle des conflits et des consultations syndicales patronales.
Service des opérations de recrutement	Questions liées au processus qui vise à rechercher des personnes qui, par leurs qualifications et leurs expériences, répondent aux exigences des postes à combler, etc.

Figure 3. Les différents Services de la DGRH.

La DGRH est une partenaire d'affaires stratégique surtout lorsqu'il s'agit d'embaucher des employés, de perfectionner leurs compétences, de les mettre à profit, de les mobiliser, de reconnaître leur travail et de les rémunérer de manière à ce que toutes les RH contribuent à l'atteinte du résultat stratégique du ministère : Un Canada sécuritaire et résilient !

3- MANDAT DE STAGE

3.1 Description du mandat

Dans la proposition de stage faite par l'organisation, le mandat s'énonçait comme suit :
« *Le stagiaire contribuera à l'exécution d'un projet majeur pour le développement de descriptions de travail génériques à travers le ministère. Il fera partie de l'équipe de coordination responsable de la gestion du projet y compris la surveillance du plan de projet, la gestion des risques, la gestion des communications et la reddition de comptes ainsi que l'appui au chef d'équipe dans la gestion des ressources pour le projet.* ».

Pour permettre au stagiaire de bénéficier pleinement du champ pratique qui s'offrait à lui et à l'organisation de tirer profit des compétences de ce dernier, il était convenu de centrer le mandat sur deux volets : le *Projet de descriptions de travail génériques* et le *changement* dans l'organisation.

Le stagiaire faisait alors partie de l'équipe responsable de la coordination du projet dans laquelle il devait assumer des tâches liées à :

- la gestion des produits de communications préliminaires (c'est-à-dire rédiger des mémos pour la gestion, les employés et les syndicats, préparer le contenu du site web du projet, assurer le suivi des documents pour la traduction et les approbations, etc.) ;
- la surveillance du plan de projet ;
- l'appui au chef d'équipe dans la gestion des ressources disponibles.

Dans le cadre du changement de la fonction RH en cours, le stagiaire devait :

- observer les réactions des employés,
- recueillir leurs commentaires et leurs comportements ;
- analyser les facteurs déterminants du changement organisationnel en cours ;
- observer les pratiques de gestion du changement au sein de la DGRH.

Le stagiaire s'était engagé à fournir un rapport d'appui-conseil à la DGRH et, pour y parvenir, il était nécessaire qu'il bénéficie de la collaboration du personnel, de l'appui de la gestion, de la confiance des employés et qu'il démontre de la crédibilité auprès du personnel de la DGRH.

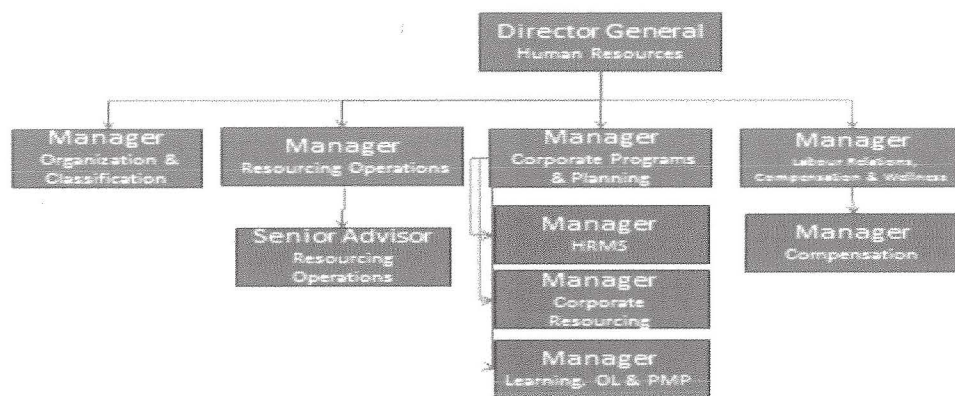


Figure 4. Ancienne structure de la DGRH

Cette figure représente l'ancienne structure de la DGRH avant les changements apportés par le Directeur général des RH après quelques mois à la tête de l'organisation. Ces changements avaient donné naissance à une nouvelle structure telle que représentée par la figure ci-dessous.



Figure 5. Nouvelle structure de la DGRH

4. RECENSION DES ÉCRITS

4.1. Le changement organisationnel : éclairage conceptuel

Parmi les modèles de changement organisationnel présents dans la littérature, trois écoles avaient été retenues :

- l'école rationnelle (téléologique) : l'organisation est une architecture orientée et cohérente et le changement comme un besoin de s'adapter. Pour les auteurs issus de cette école, le changement obéit à *une stratégie planifiée et est dicté par la Direction*;
- l'école politique (dialectique) : l'organisation est un construit social pluraliste et le changement une confrontation d'intérêts. Dans ce cas de figure, *la stratégie de changement repose sur un positionnement, une légitimation voire même une négociation et les acteurs sont dans la plupart du temps des groupes d'intérêts*;
- l'école évolutionniste (sélection naturelle) : les acteurs sont représentés comme des sous-systèmes en action et le changement comme une perturbation, une mutation. Dans ce cas de figure, l'organisation est un système en équilibre, parfois instable selon les périodes contingence. *La stratégie de changement repose alors sur une conversion culturelle permanente (organisation apprenante)*.

Chacune de ces écoles de pensée aborde le changement dans une perspective différente qui nous avait permis d'identifier certains auteurs clés. Dans la perspective rationnelle, Eisenstat et Spector (1990, cité par Ménard, 2002), situe *le succès d'un changement par une approche participative*, car la structure organisationnelle formelle ne peut gérer un changement et celui-ci doit être l'initiative des gestionnaires opérationnels. Dans une logique un peu différente, Kotter (1995, cité par Ménard, 2002) pense que *d'avantage les gens sont impliqués concrètement dans le projet, meilleurs sont les résultats*. Il soutient aussi qu'une transformation réussie nécessite un « leadership » et il donne des chiffres : la conduite d'un changement requiert 80% de « leadership » et 20% de gestion.

Les auteurs de cette école de pensée soutiennent que si les organisations vivent mal les changements, c'est parce qu'elles ne se dotent pas de « leadership » capable de le conduire. Pour eux, au lieu de se doter d'un « leader » transactionnel qui ne se concentre que sur les aspects techniques au détriment des aspects humains et organisationnels, il faut privilégier un « leader » transformationnel qui considère les aspects humains et techniques. Celui-ci semble être plus efficace à gérer les barrières aux changements. Même si peu d'études ont été consacrées aux processus médiateurs entre le « leadership » transformationnel et le changement organisationnel, des théories empiriques ont démontré que ce choix peut avoir un effet médiateur sur l'efficacité du changement par la confiance des employés, leur accord avec les valeurs organisationnelles, leur cohésion de groupe, leur motivation intrinsèque et leur sentiment d'efficacité personnelle. S'il est donc perçu comme un modèle, c'est parce que l'idéalisation du « leadership » transformationnel va de pair avec son intégrité et la moralité de sa conduite : il doit agir selon un système de valeurs existentielles qui ne peuvent être négociées. Mais, Anthony (1990) cité par Connell (1999) pense que les changements amorcés par un leader transformationnel se poursuivront et se réaliseront tant qu'il demeure en place. Lorsqu'il quitte son poste, les organisations ont tendance à « reculer » vers la situation initiale. Pour Ménard (2002), même si le « leader » charismatique apporte une vision, de la direction et de l'énergie, ceci n'est pas suffisant. Il faut créer des équipes, des systèmes, des processus d'affaires. Il faut donc développer

un « leader » instrumental qui doit s'étendre à travers toute l'organisation pour soutenir le changement.

Les approches évolutionniste et politique mettent par contre l'accent sur les interdépendances de l'organisation avec son environnement et consacrent une analyse de l'individu et des mécanismes du changement, des facteurs qui le produisent. Le processus évolutif et politique du changement s'inscrit alors dans un cheminement de trois phases (décristallisation, transition et recristallisation) plus ou moins longues, difficiles et intenses selon Collerette et al. (1995). Dans une telle perspective, le changement serait durable à condition que la recristallisation (le présent) soit réussie, l'intégration des nouvelles façons de faire spontanée, la transition (le changement) assumée avec un plan d'action stratégique et la recristallisation (l'avenir) capable de fournir aux personnes de nouveaux comportements qui vont s'inscrire dans les habitudes.

Aujourd'hui, le traitement du concept a beaucoup évolué pour déboucher sur une dimension sociale des organisations qui considère davantage les interactions entre les individus et entre les groupes selon Collerette et al. (1995). Ces auteurs s'inspirant des modèles évolutionniste et politique situent l'adaptation des individus dans un a priori proche de la problématique du changement. En prenant appui sur les théories du constructivisme, Kandula et R. Srinivas (2006) s'inscrivent dans la même logique et situent le changement dans un système de pertinence partagé entre quatre phases (l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration). Ce modèle constructiviste-systémique n'est pas contradictoire avec le modèle classique de Lewin : l'éveil et le début de la désintégration correspondraient à la décristallisation, la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation.

À la suite de l'école évolutionniste, Collerette et al. (1995) pense qu'un système social peut être exposé à une même sollicitation au changement et ceci à plusieurs reprises et

ne jamais remettre en question son système de pertinence, donc à ne jamais s'engager dans un processus de reconstruction. Alors, c'est l'échec total du projet de changement.

4.2 La gestion du changement organisationnel

Langley et al. (2008) insistent sur le fait que les leaders doivent comprendre que même si le changement est essentiel à la survie de l'organisation, les gestionnaires se ne concentrent pas assez sur l'optimisation de leurs programmes de changement. Pourtant, ils doivent accorder la même importance à l'aspect humain de l'équation. D'après lui, pour réussir un changement, il faut disposer d'un bon climat de travail lequel encourage les destinataires à aller de l'avant, réduit les inquiétudes, éclaire les paradoxes et renouvelle la confiance que ces derniers ont vis-à-vis de la hiérarchie. Nous retrouvons cette vision rationnelle chez Aubert-Lotarski et al. (2009) qui pensent que les gestionnaires doivent communiquer clairement leurs objectifs, donner l'exemple, fournir aux employés les compétences pour s'adapter et mettre en place des processus spécialisés en gestion du changement. Ce que confirme d'ailleurs Collerette et al. (2001) pour qui, une partie de la solution réside dans une intensification permanente des mécanismes de communication, car le changement doit faire appel à un «pilote » capable de mener l'équipe vers les objectifs. Alors se pose la question du pilotage du changement.

Il est impératif de maîtriser la dynamique du changement que François Dupuy (2001) et Collerette (2008) abordent dans le sens d'une alchimie où chaque étape devrait être conduite et bien comprise. Pour eux, si le changement obsède tant les dirigeants, c'est parce que ceux-ci ignorent les enjeux qui y sont liés et ils n'ont pas forcément la capacité de le conduire, le piloter, le maîtriser, bref d'en être un acteur actif et non pas un simple spectateur. Le plus important, pour Collerette et al. (2001), est que les dirigeants maîtrisent les turbulences, facilitent la vie aux employés affectés par les changements et prennent des mesures traverser facilement les épisodes difficiles. Il est primordial, voire essentiel, de gérer l'incertitude qui en découle naturellement et de faire le pari de la connaissance (ne pas fuir devant la réalité) et de la confiance (accepter de partager cette connaissance avec les personnes). Pour y parvenir, l'intervention des

gestionnaires intermédiaires est essentielle. Kandula (2006) affirmait que ces derniers devraient être des « transformational leader » c'est-à-dire des agents de changement, identifiés par leur courage, leurs expériences intellectuelles ainsi que leur affection. Ils doivent croire en la capacité des hommes d'assumer des responsabilités et ils savent animer une organisation. Ils doivent non seulement en tout temps réfléchir en termes de valeurs, mais ils doivent être capables d'articuler celles-ci et les faire partager par leurs collaborateurs. Colletterte (2008) ajoute que ces derniers doivent aussi comprendre leurs erreurs et en tirer des leçons. Devant l'incertitude, ils se démarquent par leur capacité de gérer la complexité et l'incertitude, car ils sont des visionnaires capables de parler du futur et de le rendre imagé.

Pour Rondeau (2008) l'acceptation du partage de cette connaissance avec le personnel est une partie clé du succès de la transformation en lien à la vision claire et puissante des orientations mises de l'avant, à un discours articulé et largement partagé au sein de l'organisation et à un « parrain » puissant et perçu légitime pour conduire le changement en question. Dans ce cas, le style adopté doit impérativement tenir en compte de la spécificité, de l'histoire, de la culture et de la structure de l'organisation remarquent Angeline Aubert-Lotarski et al. (2009). Pour Patrick Gilbert (2008), la transformation d'une organisation est une opération complexe et même en cas de succès, la réorganisation semble être délicate aussi bien pour la direction que pour les employés.

Au terme de cette revue littéraire pertinente, nous nous sommes prévenus de réduire le changement organisationnel à un simple processus volontariste, planifié et interprétatif. Le défi majeur est savoir la manière dont le changement doit être mené en tenant compte des contingences aussi bien internes qu'externes qui peuvent rendre cette finalité utopique. Pour y parvenir, l'école rationnelle nous avait fourni une réponse simple : il faut un pilotage du changement qui tient compte des dynamiques internes, de l'interaction entre différents acteurs et facteurs internes qui font émerger une nouvelle réalité de l'organisation.

Hypothèses : notre méthode s'appuie sur deux principes principaux par rapport au changement :

- Les gestionnaires agissent selon des *systèmes logiques* et des *systèmes de responsabilités différents* à partir d'un *même projet* de changement.
- Une opération de changement repose sur des efforts importants de *dialogue* et de *communication* à tous les niveaux de l'organisation et tout au long du processus de changement.

5. MÉTHODOLOGIE

5.1 Les outils de collectes de données du changement organisationnel

Pour la collecte et l'analyse des données sur le changement, il était essentiel d'appliquer correctement les méthodes basiques. S'appuyant sur les connaissances théoriques, de même que sur l'expérience pratique de certains auteurs reconnus pour leur haute portée académique, la présente partie expose les outils utilisés pour la collecte et l'analyse des données sur le changement.

5.1.1 Observation

Cette approche dite ethnologique consistait à analyser et à observer directement les comportements des employés ainsi que les caractéristiques du travail sans intervention. Enfin, nous avons recouru à l'observation dans notre quête d'informations. Cette technique consistait à dénombrer des comportements que l'on observait directement sur le terrain. L'emploi d'une grille d'observation était nécessaire.

Les avantages

- Il était possible de recueillir directement de l'information aux fins d'analyse sans recourir à des intermédiaires (personnes, documents, etc.) ;
- Les personnes étaient observées dans leur milieu de travail, ce qui permettait d'assurer l'authenticité de l'information colligée.

Les inconvénients

- La fiabilité de l'information recueillie reposait entièrement sur nos habiletés d'observation ;
- Une grande neutralité était requise.

Dans une recherche de terrain, la représentativité statistique des informations est très faible. Les conditions de validité scientifique de cette démarche d'enquête, proche de celle du journaliste d'investigation exige des conditions particulières comme le choix du terrain, le mode de participation à la situation, la prise de notes, l'analyse, et ce, jusqu'au compte rendu final.

5.1.2 Groupe de discussion

Le groupe de discussion outil de recherche basé sur l'interview interactive, a été employé pour tous les groupes d'employés en fonction de la profondeur du thème du changement organisationnel. L'interaction entre les différents employés permettait de dégager des opinions contradictoires et de soulever des problèmes cachés qui n'auraient pas émergé lors d'interviews individuelles. Cet outil permettait d'accumuler rapidement un grand nombre d'informations sur les perceptions, les émotions, les opinions, les attitudes, les motivations, les facteurs comportementaux des employés (Collerette 2008). Cette technique supposait la participation simultanée de plusieurs employés pour échanger sur le changement.

Les avantages

- La confrontation des opinions permettait à la fois d'enrichir et de nuancer l'information recueillie et de dégager des consensus sur les questions ;
- Il était possible de recueillir l'avis de nombreuses personnes lors d'une seule entrevue.

Les inconvénients

- Il était possible qu'un nombre restreint de participants monopolise la discussion;
- Certaines personnes modifiaient leurs réponses dans un souci de conformité sociale;

- Il était difficile de compiler et d'analyser l'information qualitative ;
- En fonction de la qualité de la discussion et des arguments des employés, certains d'entre eux qui avaient de la difficulté à s'exprimer devant un groupe avaient tendance à censurer.

Dans une recherche de terrain, la langue et la culture jouent un rôle prépondérant dans le processus d'interaction des discussions de groupe. Par conséquent, l'enquêteur doit prendre conscience que toutes les cultures n'encouragent pas un dialogue franc ou ouvert entre individus, ni l'expression des divergences de vues. Il doit donc en tenir compte pour ne pas interpréter de façon erronée les interactions et l'information reçue.

5.1.3 Les entrevues

L'entrevue, méthode de collecte de données, utilisée en gestion du changement, tant sur le plan de la vérification de l'implantation que sur celui de la mesure des résultats, consistait à recueillir directement les perceptions, opinions, sentiments et expériences des employés dans le but de dégager certains constats relativement aux questions d'évaluation.

Les avantages

- Permettaient d'interroger les employés en profondeur;
- S'adaptaient à la réalité des répondants.

Les inconvénients

- Cette méthode exigeait du temps, car plusieurs entrevues devaient être effectuées;
- Les répondants pouvaient vouloir plaire au stagiaire, ce qui, conséquemment, pouvait les conduire à filtrer ou à modifier leurs réponses;
- Le degré de difficulté pour compiler et analyser l'information qualitative était élevé.

Dans une recherche de terrain, l'opinion des répondants peut être soumise à beaucoup d'influence des autres, ce qui risque de nuire à l'authenticité. Même si la technique exige beaucoup d'habileté, le risque de distorsion de l'information demeure très élevé.

6. QUESTIONNAIRES

6.1. Principes et méthodes

Nos questionnaires s'appuyaient sur deux principes :

- assurer la sociabilité de nos discussions : il devait exister des relations de confiance entre les employés et le stagiaire ;
- garantir la confidentialité : les réponses fournies étaient anonymes et quel que soit le niveau hiérarchique, elles ne devaient jamais laisser la place à des mises en cause personnelles.

6.2 Questionnaires aux gestionnaires et aux employés

Certains questionnaires utilisés pour avoir le point de vue de la gestion permettaient de recueillir des données sur la configuration de l'organisation au moment du changement, sur les moyens utilisés pour accroître la réceptivité au changement, sur les déclencheurs du changement et sur les conduites des communications. Pour déterminer le contexte (contraintes et possibilités), certains questionnaires ont porté sur le potentiel de changement, sur l'environnement interne de la DGRH, sur l'état des déclencheurs, sur les modalités de mise en œuvre, sur la perception des besoins, sur les facteurs idéologiques et psychosociaux, sur le bilan d'autorité et enfin sur l'approche de gestion optimale durant la transition.

De nature semi-directive, les questionnaires d'entretien que nous avons conçus et présentés aux employés traitaient de quelques dimensions du climat organisationnel et en plus des conduites de communication, elles portaient essentiellement sur les facteurs de leur implication.

Pour la précision et le classement des insatisfactions (notamment pour voir si un groupe homogène comportait des tendances d'opinions différentes à l'égard du changement), nos entretiens restaient centrés sur la situation de travail. Paradoxalement, l'expression

du changement révélait souvent une relation complexe, car elle témoignait de la réactivité de l'employé au sein de l'organisation. En revanche, le silence de certains employés interrogés pouvait révéler des tensions graves.

6.3 Test et administration des questionnaires

Nos questionnaires n'avaient pas été testés, car nous étions parfaitement conscients du temps nécessaire à leur administration. Toutefois, nous les avons administrés en fonction de la taille de l'organisation, sur les lieux du travail et parfois dans des contextes très informels.

6.4 Méthode d'analyse du contenu des données

L'analyse des données s'était faite de façon à faire émerger des thèmes et des sous-thèmes représentatifs des tendances majeures du changement. Les données les plus similaires avaient été compilées regroupées suivant la typologie de Collerette pour pouvoir faire ressortir certaines tendances majeures qui sont :

- La communication et l'encadrement,
- les rôles et les responsabilités,
- les relations hiérarchiques,
- le système de reconnaissance et de récompense,
- la charge de travail et le rythme d'implantation du changement.

7- PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Les résultats issus des différentes méthodes employées étaient analysés avec beaucoup d'attention et d'objectivité. Ils se limitaient au dynamisme en place, aux facteurs d'implication des employés, à la réceptivité au changement, aux facteurs de protection de la DGRH, aux conduites de communication et finalement à la gestion de la transition.

7.1 Constats

La pluralité des opinions dépendait des situations de travail (unités de travail, professionnelles différentes, relation hiérarchique) et des caractéristiques personnelles (âge, sexe, ancienneté, caractère itinérant ou sédentaire de certains postes, niveau de formation, etc.).

Deux méthodes avaient guidé notre choix pour analyser les résultats :

- Une méthode de visualisation : les résultats étaient présentés sous forme de tableaux pour *situer les groupes en fonction des réponses données*. Ce qui permettait de ressortir le lien entre les dimensions organisationnelles recouvertes par le questionnaire ;
- Une méthode d'interaction entre variables : les résultats étaient analysés en fonction des *liens existants entre les réponses données* à chaque dimension organisationnelle explorée.

7. 2. Nos résultats

❖ Résultats de la situation de la DGRH (Annexe1)

Toutes les personnes interrogées qui avaient exprimé leur appréciation à cet égard admettaient la vulnérabilité de la DGRH durant cette transition. Pour certains gestionnaires, cette vulnérabilité était imputable à la transformation en cours. Ceux-ci mettaient beaucoup l'accent sur le rythme d'implantation, la capacité interne de leurs unités respectives, leurs compétences en fonction des nouveaux rôles et responsabilités et la continuité des opérations.

En ce qui a trait à la situation de la DGRH, les gestionnaires mentionnaient :

- Le plus souvent : certains outils n'étaient pas disponibles, l'environnement interne de leur unité devait attirer la gestion : la transition affectait sévèrement la capacité de certaines unités, ce qui rendait certains programmes à risque. La pression interne que traversait certaines unités rendait vulnérables certains

programmes (qui sont pourtant des priorités du ministère) ce qui pouvait avoir des impacts sur certaines Initiatives du Plan intégré des RH.

- Ceux parmi eux qui manifestaient de la résistance reconnaissaient que les périodes antérieures n'étaient pas aussi calmes, mais ils arguaient vouloir mieux comprendre le changement «*nous sommes submergés de préoccupations, de questionnements et nous n'avons pas suffisamment de réponses quant à certaines de nos préoccupations !* » [Entretien avec des gestionnaires].
- Assez souvent : il sera très difficile, voire impossible, de fournir certains services avec la même expertise, le même rythme ainsi que la même capacité et l'arrivée de nouveaux joueurs ne garantit pas forcément une augmentation du rythme de livraison de ces derniers : «*Non seulement nous avons besoin de mieux nous outiller, mais tout le monde n'est pas prêt à accepter des responsabilités additionnelles. Ne fallait-il pas commencer par les opérations avant de toucher les programmes. C'est cela qui a contribué largement à augmenter notre vulnérabilité!* » [Entretien avec des gestionnaires].

Il était clair que le caractère du changement (Top/Down) avait créé une ambiguïté chez certains gestionnaires et leurs résistances avaient des effets directs sur l'encadrement de certains employés de leurs unités. Paradoxalement, la situation de la DGRH n'avait rien d'alarmant puisqu'elle correspondait parfaitement à l'image d'une organisation en situation de transition. Même si le risque de chaos (très souvent cause de certains départs d'employés), inhérent à ce type de changement était présent, il ne semblait pas trop inquiéter la DGRH qui pouvait encore compter sur certains employés ou joueurs clés. Fort de l'appui de la haute gestion, la situation ne semblait pas être trop préoccupante parce que liée à la transition en cours. Le plus gros risque associé à cette situation était celui de la régression qui pouvait pousser certains gestionnaires à jeter le tort sur l'absence d'un plan de gestion du changement associant les acteurs clés de l'organisation.

❖ **Résultat du dynamisme de la DGRH (Annexe 2)**

À l'égard du dynamisme de la DGRH, les appréciations et les commentaires des gestionnaires mentionnaient que :

- certaines difficultés peuvent être considérées comme des dysfonctions normales même si elles étaient sources d'anxiété pour certains et provoquaient des réflexions du genre : « À quoi cela consistera au final? Est-ce que je serai capable ? » ;
- les employés recherchaient de nouveaux comportements et de nouveaux repères face à la demande des clients ;
- le système organisationnel avait encore du mal à trouver des solutions particulièrement adaptées, ou à les inventer et, en dépit de ne pouvoir utiliser un mode d'identification (imitation) de solution qui avait déjà eu du succès ailleurs, à s'ajuster par rapport à ses besoins ;
- cette deuxième voie d'imitation n'avait pas encore réussi pas encore à inciter tous les gestionnaires à sortir de leur zone de confort pour s'approprier effectivement du changement et l'améliorer ;
- certains « leaders » naturels avaient semble-t-il déjà été identifiés par la haute gestion pour appuyer le changement;
- la nécessité de procéder à des exercices pour aider les gestionnaires et les employés à saisir la différence entre les objectifs et les activités de la DGRH et de faire le lien avec les résultats se faisait de plus en plus sentir.

Ceci concorde avec le constat suivant : les pratiques organisationnelles ne s'opposaient pas pour conditionner les rapports employés / organisation. Elles ouvraient un champ d'intervention possible des acteurs en place. L'arrivée de nouveaux employés était bien appréciée même si l'équilibre et l'harmonie entre les différents systèmes n'étaient pas encore atteints.

❖ **Résultat des facteurs d'implication des employés** (Annexe3)

Les gestionnaires et les employés qui avaient exprimé leur appréciation à cet égard mentionnaient le plus souvent que les mentalités et la culture organisationnelle étaient interpellées et qu'il « fallait bien comprendre les mentalités avant de se saisir les problèmes significatifs qui semblent nous menacer. » [Message d'un gestionnaire]. Mais comment pousser des employés peu enclins à chercher les informations chez les cadres de peur de rompre le lien avec leur gestionnaires ou superviseurs immédiats et ce malgré la stratégie de dégel du DG des RH.

Les réponses fournies par les employés se focalisaient plus sur l'espoir et la confiance de voir le projet réussir. Ce qui permettrait d'améliorer les résolutions de conflits, la collaboration et l'entraide. « Il faut bien comprendre que nous ne sommes pas consultés ni écoutés et l'ouverture manifeste du DG inaugure peut être des lendemains meilleurs ! » [Entretien avec des employés].

Nos observations et enquêtes avaient révélé trois types de positions qui avaient évolué selon ce cycle :

- le marchandage : « si c'est comme ça, il faudra que... ». Certains gestionnaires avaient réussi à négocier et à diminuer les pertes attendues ou supposées ;
- la dépression, la résignation : « de toute façon, il n'y a rien à faire... » ; les employés « appréciaient » la réalité de la perte ;
- l'acceptation, l'intégration du changement, l'établissement d'un compromis : « après tout, c'est peut-être un mal pour un bien... » . La majorité des employés acceptaient la situation (plus bénéfique que celles des périodes antérieures) tout en essayant de comprendre les implications actuelles et futures.

Chez certains d'entre eux qui manifestaient encore de l'anxiété, cela s'expliquait par :

- une compréhension partielle de la nouvelle vision qui avait justifié les décisions et la nouvelle orientation ;

- l'impression que la DGRH ne communiquait que sur des réponses et pas assez sur des questions;
- un soutien et encadrement encore insuffisant pour agir et influencer le sens du changement attendu.

Toutefois, le « leadership » promu par la DGRH avait un impact positif sur la confiance en soi des employés qui pensaient que : « la gestion du DG était incontestablement différente de celle de son prédécesseur...mais il faut qu'il parvienne à influencer certains gestionnaires ... on n'ose même pas croire qu'il nous a invités à déjeuner avec lui ! » [Entretien avec un groupe d'employés].

À partir de cette prédisposition mentale, les réponses des employés suivaient un processus psychologique et d'appropriation complexe qui devait attirer l'attention de la DGRH : les réponses et les positions étaient sans équivoque. Certains employés avaient clairement manifesté leurs intérêts de s'exprimer pour permettre et faciliter par agrégation les changements et l'évolution de l'organisation. Toutefois, si chez certains l'adaptation était plus ou moins facile parce que vécue comme un apprentissage routinier, chez d'autres l'apprentissage était plus difficile.

Malgré cette réalité, les résistances de certains ne devaient surtout pas être analysées comme une simple inertie mise en travers d'une évolution, mais comme une phase de maturation nécessaire dont la DGRH ne pouvait faire l'économie. Le gros défi pour l'organisation était de rendre les apprentissages individuels moins complexes pour ne pas que les résistances au changement soient moins longues : une condition essentielle pour faciliter la gestion ultérieure du changement.

❖ **Résultat des moyens pour accroître la réceptivité au changement** (Annexe4)

En ce qui concernait la réceptivité au changement, nos résultats mentionnaient que « Les gens n'attendaient qu'une seule chose, c'est d'avoir l'étincelle ! » [Entretien semi-directif avec des gestionnaires]. Et pour les gestionnaires, « qu'il y ait des résistances,

c'est certain, celles-ci venaient non pas du changement, mais que l'on demande plus aux gens, et ceci, de façon continue. C'est vrai qu'il y a des moments maintenant ou, par des concours de circonstances, qu'il y ait telle chose qui n'est pas prête ou parce que l'urgence l'emporte sur le temps de réflexion, mais on est dans des situations où l'on demande vraiment beaucoup au personnel sans vraiment lui fournir un accompagnement. C'est ça qui réduit leur réceptivité et c'est cela que nous devons continuer de gérer ! »

À partir de cette vision psychosociale, trois facteurs avaient été identifiés :

- le facteur de la vision organisationnelle ;
- le facteur de la conduite du changement ;
- le facteur de la politique et de l'orientation organisationnelle.

L'absence d'une pensée systémique/critique et d'un raisonnement analytique et conceptuel chez certaines personnes avec qui nous avons discuté avait rendu complexe la contestation et le doute du statu quo, le discernement des questions et de certains problèmes, l'appropriation du processus du changement pour que ce dernier soit le leur. La tendance à s'enfermer de certains pour renouer avec leur zone de confort n'occultait en rien la recherche de nouveaux comportements. La perception que certains avaient du changement avait un impact sur leur réceptivité et on pouvait voir la façon dont l'organisation réagissait.

Pour accroître la réceptivité du changement, trois principaux invariants liés au portage stratégique, à la communication et la participation des acteurs en place avaient été identifiés.

La nature transactionnelle du travail poussait beaucoup d'employés à faire trop attention aux règles et rendait nulle la prise de risque : il était difficile de voir quelqu'un faire quelque chose qui sortait des sentiers battus afin de satisfaire les besoins spécifiques d'un client. La peur de briser les règles qui l'emportait sur l'innovation n'avait rien d'incompréhensible, car elle s'expliquait par la culture organisationnelle et ce n'était

pas étonnant d'entendre certains employés affirmer : « moi je préfère ne prendre aucun risque de peur que cela me tombe sur la tête : de toute façon, il vaut mieux attendre que la Direction nous appuie dans ce sens que d'essayer de changer quoi que ce soit ! Mais nous espérons qu'avec le changement on va à rompre ces contrôles inutiles! » [Entretien avec un groupe d'employés].

Tout cela concordait avec un constat fondamental : certains acteurs clés de l'organisation étaient peu ou pas formés pour certaines tâches et ils avaient naturellement du mal à vendre des solutions aux employés dont les comportements étaient modifiés par l'angoisse ou la peur : cette situation rendait la remise en question du système de pertinence encore plus complexe et plus lente.

❖ **Résultat des conduites de communication** (Annexe 5A et Annexe 5B)

Les personnes interrogées mentionnaient que la DGRH avait fait des progrès considérables, mais qu'il y'avait encore des efforts à consentir dans ce sens. L'ajustement relationnel était loin d'être réussi et l'information n'était pas traitée adéquatement par les employés même si le DG voulait se démarquer de son prédécesseur par plus d'ouverture et d'empathie pour les employés. C'était dans les échanges et la complicité plus poussés avec un certain nombre d'employés qu'il trouvait le véritable besoin. Un principe fondamental ressortait de notre analyse : les échanges ne permettaient pas encore aux acteurs d'arriver à une lecture partagée des problèmes et des solutions, condition nécessaire à la réceptivité au changement. Il ne s'agissait pas certes de promouvoir une opération de vente d'idées, mais de partager celles-ci pour la recherche de convergence.

Rien ne permettait de croire qu'à leur sortie des discussions avec la gestion, certains gestionnaires et supérieurs immédiats relayaient fidèlement l'information auprès des employés pour renforcer l'incitation au changement, surtout que parmi eux certains ne cachaient pas leur désaccord sur des points essentiels du changement. Cette situation constituait un obstacle majeur que l'information impersonnelle sur papier (étant la

forme la plus pauvre), ou les rares présentations en groupes ne parvenaient pas à combler.

Nos enquêtes avaient identifié ces points importants :

- la DGRH continuait de promouvoir l'adhésion autour du changement mais elle ne parvenait pas à créer un consensus autour de cette question avec les gestionnaires ;
- ne pouvant pas contourner leurs gestionnaires pour avoir des éclairages sur des points les touchants directement, un nombre important d'employés manifestait beaucoup d'anxiété. Si pour les employés, « ...*la communication n'est pas le point fort de la Direction. Les discours sont divers mais il manque de la cohérence et notre avis ne compte même pas en plus !* » [Entretien avec un groupe d'employés] ;
- un effort de communication soutenu était présent mais l'organisation ne semblait pas faire preuve d'une certaine différence substantielle en qualité et en quantité pour éviter que l'information sur le changement ne se noie dans le bruit provoqué ;
- l'information ne semblait pas être fidèlement relayée par certains gestionnaires;
- certains employés trouvaient l'ouverture du DG et toute l'énergie que cela lui prenait mais exigeaient beaucoup plus de consistance ;
- des quatre étapes (prise de conscience, compréhension, engagement, action), la communication en était encore à l'étape de la compréhension et la diffusion de courriers électroniques suivie de commentaires ne diminuait pas l'anxiété et l'inquiétude de certains employés.

L'information du changement poussait les employés dans une démarche de coconstruction de leurs rôles mais leur adaptation n'était pas encore complète. Certes la communication s'était améliorée, mais elle n'avait pas encore réussi à engager certains employés dans un cheminement plus facile vers l'incertitude et le dévoilement de certains aspects du changement avant de se mettre en mouvement.

❖ Résultat de la gestion de la transition (annexe 6A et annexe 6B)

À l'égard aux pratiques de gestion de la transition, les appréciations et les commentaires des gestionnaires et responsables d'équipes traités à partir des perspectives de chacun, révélaient des opinions complètement différentes voire même opposées.

Dans le contexte des dossiers et des échéanciers, un facteur essentiel avait été identifié : il s'agissait l'absence d'un plan de gestion de la transition formel avec un ensemble d'outils, de techniques et de méthodes intégrés, prédéfinis et mesurables, conçus pour aider les acteurs en place et les employés à mieux comprendre la nécessité du changement ainsi que ses conséquences à court et à long terme.

Même si les réponses obtenues permettaient de voir que ces personnes réagissaient selon des systèmes logiques et de responsabilités différents à partir du même projet de changement, cette situation faisait courir un gros risque au changement dans la mesure où il était utopique de faire croire que la transition sera facile à moins qu'elle laisse la place à l'inventivité, à la créativité, et qu'elle donne lieu à des apprentissages très utiles au lieu d'être une source de chaos destructeur.

Certains gestionnaires ne cachaient pas leur mécontentement face à ce qu'ils appelaient une contrainte et que: *« le changement risque de ne pas donner les résultats escomptes si la Direction ne parvient pas à trouver la juste mesure des décisions et engager des discussions franches et sincères avec tous les gestionnaires... et qu'elle comprenne que notre capacité interne et l'arrivée de nouveaux joueurs diminueront le rythme de livraison des services. Nous avons besoin d'un vrai plan durant cette transition pour une bonne continuité de nos opérations! »* [Commentaires d'un gestionnaire].

Pour réussir la transition, certains gestionnaires et chef d'équipes pensaient que :

- le management du niveau supérieur devait jouer un rôle plus actif et plus visible ;

- l'organisation ne devrait pas changer les priorités tant que le changement ne sera pas suffisamment intégré ;
- l'organisation devrait mettre en place un mécanisme parallèle aux mécanismes de gestion usuels pour assurer la gestion et le monitoring du changement ;
- l'organisation devrait se doter de ressources suffisantes pour accompagner le personnel dans ses efforts de transition ;
- l'organisation devrait procéder à un monitoring régulier de la progression pour détecter et corriger rapidement les lacunes ;

La majorité des gestionnaires reconnaissent que :

- les cadres en autorité directe sur les gens étaient mis en contribution mais certains ne trouvaient pas encore des réponses aux inquiétudes des employés concernés ;
- le pilotage du changement était confié à un cadre supérieur ;
- l'organisation fournissait au personnel un accompagnement concret mais pas assez rapproché et soutenu.

La probabilité de réussite de la gestion de la transition était donc proportionnelle aux efforts d'encadrement et d'accompagnement fournis par le management, à la communication et la contribution directe du management supérieur.

Les résultats auxquels nous avons abouti s'alignent parfaitement aux exigences du mandat car ils traduisent l'expression des paramètres clés du changement qui avaient poussé l'organisation à nous confier une telle étude. Ils résultent de faits observés, d'entretiens réalisés avec la majorité des employés, des gestionnaires et du mandataire. Ce travail avait fait appel à nos connaissances du changement organisationnel, à celles des pratiques axées sur les risques et notre expérience avec le travail en équipe.

Les recommandations faites à l'organisation profiteront à l'effort de changement dans l'organisation et les quelques mesures que nous avons intégré dans ce rapport d'appui-conseil (comme clairement affirmé dans notre proposition de service) n'avaient rien d'inusité et étaient faciles à appliquer. Même si on trouvait peu d'organisations qui l'appliquaient, là où elles se faisaient, en général les résultats suivaient !

L'objectif du stage a été atteint, car nous étions parvenus à acquérir une vision plus complète de l'administration publique. L'environnement de la DGRH nous avait permis

d'expérimenter une situation de travail inconnue jusqu'alors. Notre présence à Sécurité publique Canada constituait pour nous une occasion privilégiée d'approfondir beaucoup d'aspects liés à l'analyse et au développement des organisations publiques.

7.3 Nos recommandations

Pour favoriser une période de transition moins turbulente et plus productive possible, la DGRH doit veiller aux trois points qui viennent d'être relevés, à savoir les correctifs à apporter aux contenus, les réactions de l'entourage et celles des membres de l'organisation. En fait, la DGRH doit adopter une approche de gestion différente de celle utilisée dans les activités courantes. De façon générale, ce style fait appel à :

- beaucoup de détermination quant aux résultats à atteindre, mais aussi beaucoup de sensibilité aux réactions des employés;
- beaucoup de souplesse dans les ajustements à faire, mais aussi beaucoup de fermeté quant à l'importance d'aller de l'avant;
- beaucoup d'attention aux efforts consentis, mais aussi beaucoup de persévérance pour relancer continuellement les efforts.

Pour réussir la transition et mettre en pratique une gestion efficace doit changement, la DGRH doit :

1. *Recueillir périodiquement les réactions des clients, des employés, des pairs et des partenaires* : cela permet de se tenir informé de l'évolution de la situation, et aussi de maintenir un lien précieux pour discuter des solutions à apporter aux problèmes.
2. *Faire des évaluations périodiques* : des évaluations simples, ciblées et ponctuelles (il faut surtout éviter de mettre en place une technologie complexe, qui fournira les données dans des délais trop longs pour les besoins d'ajustements pendant le processus) fournissent une information factuelle permettant de faire le partage entre les impressions et la réalité.

3. *Déceler rapidement les dysfonctions et les corriger* : plus vite les dysfonctions sont détectées et corrigées, plus la crédibilité des gestionnaires y gagne, plus les employés sont rassurés et meilleurs sont les résultats.
4. *Diffuser régulièrement des rapports d'étape* : la franchise est plus avantageuse que la distorsion de l'information. Elle demande plus de courage, mais elle établit des bases de communication plus efficaces. Les personnes détectent habituellement l'information biaisée; elles s'en prennent alors à la crédibilité du gestionnaire, qui voit ainsi sa marge de manœuvre réduite.

Les employés surtout, mais aussi les clients, pairs et partenaires seront très vulnérables à la confusion et auront besoin qu'on leur fournisse des informations sur les aspects sur lesquels on progresse et ceux sur lesquels on stagne.

5. *Rappeler continuellement les objectifs du changement aux employés, clients et partenaires* : en situation de transition, les personnes ont tendance à perdre de vue les buts et à se concentrer sur les questions mécaniques et immédiates. Il faut que les motifs de l'effort consenti pour le changement soient rappelés régulièrement, de même que les résultats recherchés.
6. *Ajuster le rythme d'introduction aux circonstances* : en dépit de la qualité des plans adoptés, on arrive souvent à des périodes où il faut ralentir le rythme pour éviter l'éclatement, ou encore à des moments où il faut accélérer, car les solutions aux problèmes découleront des changements qui restent à introduire. Il faut donc accélérer le rythme pour arriver à ces solutions nouvelles.
7. *Assurer une présence régulière* : les imprévus seront nombreux et le niveau d'insécurité élevé. Voilà deux bonnes raisons pour encourager tous les gestionnaires à être très présents dans leurs unités de travail. C'est paradoxalement, une période où ils ont généralement tendance à se retrancher, pour éviter les heurts...
8. *Accorder de l'attention et souligner les efforts* : les employés sont exposés à de nombreuses sources de tension durant cette période et ont besoin de voir leurs efforts récompensés. Comme les effets du changement ne peuvent être probants à court terme, il est nécessaire de leur consacrer plus d'attention qu'à l'habitude.
9. *Apporter du soutien pour maintenir la motivation et limiter les effets de la fatigue* : les employés sont vulnérables à l'essoufflement si on ne leur apporte pas un soutien suffisant non seulement pour faire ce qui est attendu d'eux, mais également pour être créatifs et entrepreneurs.
10. *Développer un vivier de champions du changement et recruter des individus qui comprendront la culture de la DGRH tout en conservant leur œil extérieur* : certains individus sont, de par leur personnalité et leurs expériences passées,

prédisposés à agir comme des champions du changement. Il est important de mettre en place des moyens de repérer de telles prédispositions. Une façon efficace de développer la capacité de changement de la DGRH est d'intégrer de nouvelles recrues qui lui apportent des perspectives originales. Le but est de les « acculturer » rapidement pour qu'elles puissent tenir compte des modes de fonctionnement et la culture de l'organisation dans leurs suggestions, tout en veillant à ne pas les assimiler trop, pour qu'elles conservent l'avantage d'un point de vue externe.

8. CONCLUSION

Dans les pages qui précèdent, nous avons présenté les différents concepts qui nous avaient aidés à comprendre la problématique de la gestion du changement. Par rapport au même changement qu'un observateur non averti pourrait traiter selon un angle unique, les réactions des gestionnaires et des employés témoignaient de toute la complexité du processus que suivait le changement. Ce que d'aucuns considéraient comme l'aspect crucial d'un changement apparaissait à d'autres comme purement accessoire. Les finalités poursuivies par certains acteurs clés justifiaient les conflits et les résistances suivaient un cycle parfois difficile à prévoir.

Ce point avait donc permis de valider notre première hypothèse : aussi bien les gestionnaires que les employés, toutes ces personnes que nous avons côtoyées et interrogées, agissaient selon des systèmes logiques et de responsabilités différents, et ce, à partir du même projet de changement. Les résultats avaient révélé des risques associés à l'absence d'un plan de communication qui serait basé sur un plan de gestion du changement formel. Ce qui aurait permis :

- d'engager des discussions plus ouvertes et claires sur le changement et les ruptures,
- d'explicitement clairement les contraintes et les freins,
- de mettre en évidence les gains potentiels individuels et organisationnels ;
- de dédramatiser le changement en objectivant les « pertes » supposées ou réelles,
- de générer un foisonnement d'idées qui enrichit le processus et l'accélère,
- d'adapter la démarche aux différents acteurs et à leur position.

Tout au long du processus, la DGRH était prise entre deux exigences parfois contradictoires :

- être suffisamment explicite pour faire adhérer des différents groupes d'acteurs ;
- être suffisamment ouverte pour ne pas contraindre à priori le changement.

Il convenait simplement de trouver un juste milieu entre une communication qui donne le cap et une participation qui coélabore le processus permettant de l'atteindre : ce qui

permettait de valider notre deuxième hypothèse, car l'opération de changement exigeait des efforts de dialogue et de communication importants et ceci à tous les niveaux de l'organisation et tout au long du processus.

Si le choix porté sur une organisation plus efficace, plus intelligente, plus équilibrée et mieux préparée au changement justifie la transformation de la fonction des RH à Sécurité publique Canada, alors il y'a place pour la DGRH d'investir dans des apprentissages qui encouragent l'innovation et permettent de maîtriser les nouvelles pratiques et ceci avec la même aisance qu'auparavant. Pour cela, il faudra du temps et pour y parvenir, le mandat confié au stagiaire devrait ouvrir la voie à de nouvelles activités axées relativement à l'élaboration d'un plan de communication formel, d'un plan de changement formel et d'un suivi régulier des réactions des employés durant cette transition. Au terme de celles-ci, la DGRH pourra alors tirer des leçons de cette expérience, affronter plus sereinement les défis qui se dressent devant elle et dont elle ne peut faire l'économie et figurer parmi les rares organisations publiques qui ont réussi leur projet de changement.

ANNEXE A

Résultat de la situation de la DGRH

Les outils de gestion du changement	La conjoncture interne					Sources Enquêtes auprès du DG & des gestionnaires
		Très favorable	Plutôt favorable	Plutôt défavorable	Très défavorable	
	Totalement adéquates	Situation d'excellence	Situation d'équilibre			
	Plutôt adéquates	Situation d'équilibre	Situation d'équilibre			
	Justes adéquats		Situation de vulnérabilité	Situation d'inertie/tension		
	Peu adéquates			Inertie/tension	Situation de crise	
Non adéquates			Situation de crise	Situation de crise		

Réponses du DG et des gestionnaires

ANNEXE B

Résultat sur le dynamisme de la DGRH

Variables	Situations					Sources
	Situation d'excellence	Situation d'équilibre	Situation de vulnérabilité	Situation d'inertie	Situation de crise	
Rentabilité	Exceptionnelle	Vers la norme supérieure	Progrès satisfaisants	Nulle	Négative	Enquêtes auprès du DG & des gestionnaires
Couverture du marché	Largement couvert	Couvert une bonne partie	Modérément couvert	Couverture faible	Très peu couvert	
Réactions à l'environnement interne	Adaptation continue	Ajustements périodiques	Ajustements occasionnels	Ajustements minimes	Pertes d'ajustement	
Relations à l'interne	Collaboration proactive	Collaboration à la demande	Collaboration difficile	Fermeture	Adversité	
État de la technologie	Novatrice	Adéquate	Acceptable	Dépassée	Obsolète	
Préoccupation dominante	Clients	Services d'abord processus ensuite	Processus d'abord services ensuite	Processus	Conflits	
Résolutions de problèmes	Créativité	Solutions à la carte	Solution partielle	Impasse	Impasse et conflits	
État de motivation	Enthousiasme	Mobilisme	Passivité	Démobilisation	Rectification	
Attitude face à la gestion	Partenariat	Collaboration partielle	Attentisme	Méfiance	Adversité	

Informations fournies par le DG

Informations fournies par les gestionnaires

ANNEXE C

Résultat des facteurs d'implication des employés

		Situations				Sources Discussions avec les employés
		Très satisfaisant	Satisfaisant	Plutôt satisfaisant	nulle	
Facteurs	La confiance ressentie					
	L'autonomie et la latitude					
	L'équité perçue					
	Le degré de participation aux décisions					
	L'appartenance					
	Le respect					
	La reconnaissance					
	La résolution de conflits					
	La collaboration et l'entraide					
	La transparence					
	La cohérence entre le discours et les décisions					
	Le degré de difficulté des tâches					
	L'image de l'entreprise					
	La loyauté					

Informations fournies par les gestionnaires

Informations fournies par les employés

ANNEXE D

Résultat des moyens pour accroître la réceptivité

		Style de management / l'éveil				Source : Discussions avec les gestion- naires.
		Très favorable à l'éveil	Plutôt favo- ra- ble à l'éveil	Ambiguë	Très défavo- ra- ble à l'éveil	
V a r i a b l e s	Pertinence des pratiques en vigueur.					
	Constats des décalages des pratiques					
	Données sur la clientèle					
	Résultats d'étude sur le mécontenteme nt clientèle					
	Échanges avec les clients					
	Données sur pratiques extérieures					
	Activités de réflexion					

Informations fournies par les gestionnaires

ANNEXE E

Résultat des conduites de communication

		Situations de la DRH				Sources Discussions avec les gestion- naires
		Très favorable	Plutôt favorable	Ambiguë	Plutôt défavorable	
Variables	Échanges directs et fréquents avec les employés					
	Présence visible dans les activités concernant ce changement.					
	Exposés clairs et pratiques des nouvelles règles du jeu					
	Cohérence dans les gestes et consistance dans le temps.					
	Interactions avec les leaders naturels					
	Initiative de communication riche et de qualité avec le personnel					
	Perméabilité à l'influence des autres					
	Échanges avec les cadres et cohérence au sein de l'équipe de gestion.					
	Clarté sur les impacts auprès des employés					
	Recadrage régulier des enjeux du changement					
	Constance dans les échanges avec le personnel					

Informations fournies par les gestionnaires

		Situations de la DRH				Sources Enquêtes auprès des employés
		Très favorable	Plutôt favorable	Ambiguë	Plutôt défavorable	
Variables	Échanges directs et fréquents avec les gestionnaires					
	Présence visible dans les activités concernant ce changement.					
	Exposés clairs et pratiques des nouvelles règles du jeu					
	Cohérence dans les gestes et consistance dans le temps.					
	Interactions avec les gestionnaires					
	Initiative de communication riche et de qualité avec le gestionnaire					
	Perméabilité à l'influence des gestionnaires					
	Échanges avec les autres employés des autres services / ou au sein des équipes de travail.					
	Clarté sur les impacts auprès d'eux					
	Recadrage régulier des enjeux du changement					
	Constance dans les échanges avec les gestionnaires					
	Circulation de l'information					

Informations fournies par les employés

ANNEXE F

Résultat de la gestion de la transition

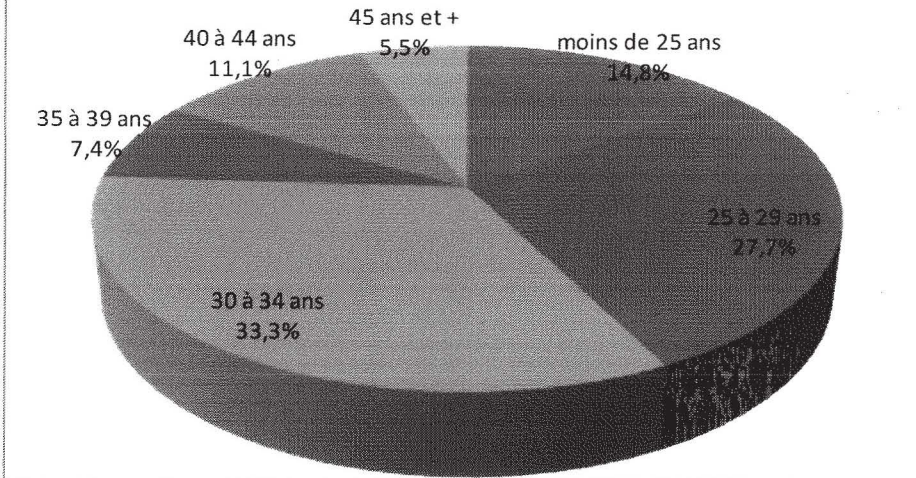
		Gestion de la transition				Sources/ Enquêtes des gestion- naires.
		Active	Modérée	passive	Nulle	
Variables	Implication active des gestionnaires					
	Sollicitation permanente des réactions des employés					
	S'informe de l'impact du changement sur les clients et les employés					
	Évaluation périodique de la progression de la mise en œuvre					
	Informe régulièrement les clients.					
	Ouverture aux commentaires et efforts de trouver des réponses					
	S'efforcent de corriger les problèmes au fur et à mesure					
	Permission aux personnes affectées de s'impliquer					
	Rappelle les objectifs poursuivis par le changement					
	Assure une présence régulière auprès du personnel					
	Encouragement au personnel					
	Compréhensif face aux difficultés rencontrées					
	Tolérant lors des erreurs involontaires					
	Souligne les succès du personnel					
	Répond clairement aux questions en lien avec le changement					
	Revoit l'organisation du travail					
	Clarifie les rôles de chacun					
	Exprime clairement son opinion quant aux forces et aux faiblesses					
	Fournit des moyens adéquats et suffisants					
	Rythme d'implantation					

Informations fournies par les gestionnaires

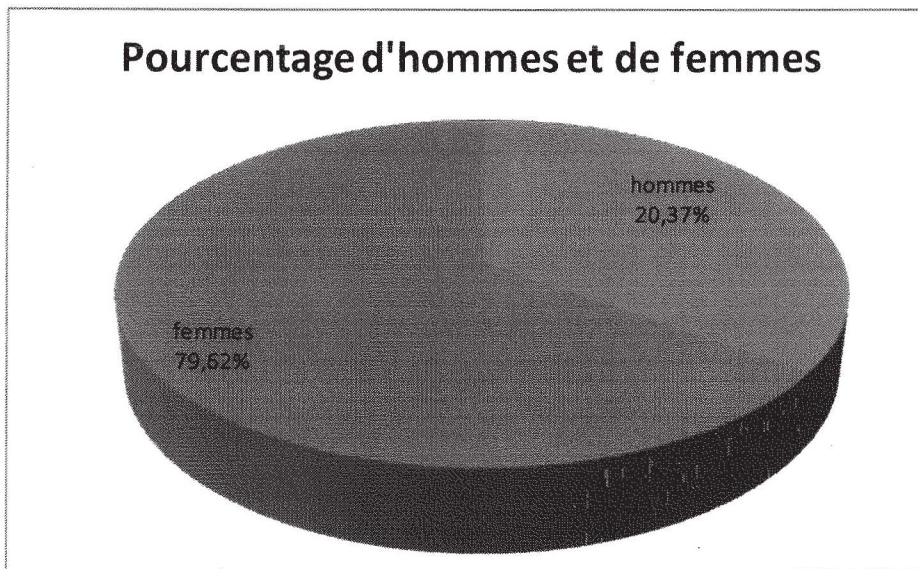
ANNEXE G

Profil démographique des employé(e)s de la DGRH interviewé (e)s		
Variables démographiques	Nombre	Pourcentage
Age		
Moins de 25 ans	8	14,8
25-29 ans	15	27,7
30-34 ans	18	33,3
35-39 ans	4	7,4
40-44 ans	6	11,1
45 ans ou plus	3	5,5
Sexe		
Homme	11	20,3
Femme	43	79,6
Niveau de scolarité		
Études secondaires	54	100
Diplôme collégial	43	79,6
Diplôme universitaire	11	20,3
Expérience au sein de la DGRH		
Moins de 5 ans	49	90,7
5 à 10 ans	5	9,2
Plus de 10 ans	0	0
Position		
Cadre supérieur	1	1,8
Gestionnaires	6	11,1
Niveau 1	35	64,8
Niveau 2	8	14,8
Niveau 3	4	7,4

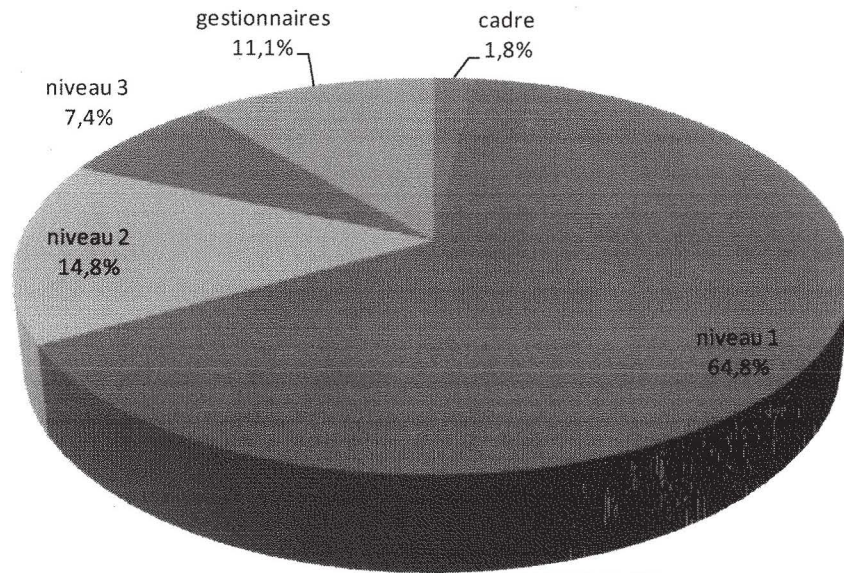
Répartition des employés selon l'âge



Pourcentage d'hommes et de femmes



repartition des employés par poste



Bibliographie

- Bareil, Céline. (2008) « *Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement* » Dans la Revue *Télescope*, Volume 14, numéro 3, 89 - 106.
- Bareil, C. & Savoie, A. (1999). *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement*. *Gestion*. École des HEC de Montréal. Vol 24 (3), 86-95.
- Beckard, R. (1991). *La gestion du changement dans les organisations*. Montréal: Éditions du renouveau pédagogique.
- Boeker W. (1989), *Strategic change: The effect of founding and history*, *Academy of Management Journal*, 32, pp. 849-515.
- Collerette, P. & Schneider, R. (1996). *Le pilotage du changement. Une approche stratégique et pratique*. Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université du Québec. ISBN 2-7605-0830-7, 384 pages.
- Collerette, P., Delisle, G. & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel : théorie et pratique*. Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Collerette et al. (2001) *La gestion du changement organisationnel*. ISO Management System-October 2001
- Crozier, M. (1989). *L'entreprise à l'écoute*. Paris: Interéditions.
- Dupuy, François. (2001) *L'alchimie du changement. Problématique, étapes et mise en œuvre*. Paris. Dunod. 2001 ISBN: 978-2100056163 181 pages
- Gilbert, P. & Thiébaud, M. (1998). Paradoxes et instrumentation dans les changements organisationnels. In A. Rondeau (Ed.), *Changement organisationnel*, Cap-Rouge (Québec) : Presses Inter universitaires, 85-96.
- Hafsi, T. & Demers, C. (1997). *Comprendre la capacité de changement des organisations*. Montréal: Les Éditions Transcontinental.
- Jacob, Réal; Rondeau, Alain; Normandie, François. (2008) « *La gestion du changement stratégique dans les organisations des secteurs public et parapublic : le point de vue des praticiens* ». Dans la Revue *Télescope*, Volume 14, numéro 3, 107-113.
- Gilbert, Patrick. (2008) « *Transformer, c'est aussi désapprendre* ». Dans la Revue *Télescope*, Volume 14, numéro 3, 89 - 106.

Kandula, R. Srinivas (2006), *Strategic Human Resource Development*, New Delhi, ISBN- 81-203-1812-9.

Langley, Ann; Denis, Jean-Louis. (2008) « *Les dimensions négligées du changement organisationnel* ». Dans Revue Télescope, Volume 14, numéro 3, 13-32.

Lotarski Angeline- Aubert et al. (2009). *La conduite du changement*. Note de synthèse I. Institut d'Administration scolaire, Université de Mons Hainaut, Belgique.

MÉNARD, Caroline (2002), *Exploration de la démarche de transformation observée lors de la mise en place d'un système intégré de gestion*, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M. Sc.) HEC. Montréal.

Perret, Véronique. (1996) « *La gestion du changement : articulation de représentations ambivalentes* ». Conférence internationale de management stratégique à Lille, France.

Pichault, François. (2008) « *La question de la cohérence dans les projets de réforme des services publics basés sur la gestion des ressources humaines* ». Dans la Revue Télescope, Volume 14, numéro 3, 89 - 106.

Rondeau, Alain (2008). « *L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes* ». Dans la Revue Télescope, Volume 14, numéro 3, 1-2.

Serieyx, H. & Orgogozo, I. (1989). *Changer le changement*. Paris: Éd. du Seuil.

Thiébaud, M. & Rondeau, A. (1995). *Comprendre les processus favorisant le changement en situation de consultation*. Psychologie du travail et des organisations. 1(1): 87-106.

Documents ministériels consultés

Sécurité publique Canada. (2011) *Rapport sur les plans et les priorités 2011-2012*.

Sécurité publique Canada. (2011). *Plan intégré des ressources humaines et des activités du SGM 2011-2012*.

Sécurité publique Canada. (2011) *Plan sectoriel d'activités- Secteur de la gestion ministérielle 2011-2012*