

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	8
1. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION	10
1.1 REGIE DU BATIMENT DU QUEBEC	10
1.2 DIRECTION DE LA QUALIFICATION ET DE LA FORMATION	11
2. DESCRIPTION DU MANDAT	13
2.1 LES OBJECTIFS	13
2.2 LES LIVRABLES	14
2.3 LES CRITERES D'EVALUATION	14
3. CADRE THÉORIQUE DE L'INTERVENTION.....	15
3.1 LA DEFINITION DE CHANGEMENT	15
3.2 LA GESTION DU CHANGEMENT	16
3.3 UN MODELE DE MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT	17
3.3.1 <i>La typologie des changements</i>	17
3.3.2 <i>Les acteurs du changement</i>	18
3.3.3 <i>La mise en œuvre du changement : les phases d'appropriation</i>	19
3.3.4 <i>Une démarche de transformation</i>	21
3.4 UNE METHODE DE CONDUITE DU CHANGEMENT	21
3.5 UN MODELE DES PREOCCUPATIONS FACE AU CHANGEMENT	22
4. METHODOLOGIE	25
4.1 ÉLABORATION D'OUTILS DE DIAGNOSTIC ET D'ANALYSE	25
4.2 ANALYSE DES PARTIES PRENANTES DU PROJET.....	26
4.3 ANALYSE DES IMPACTS DU CHANGEMENT	26
4.4 ANALYSE DES PREOCCUPATIONS FACE AU CHANGEMENT.....	27
4.5 ÉLABORATION DU PLAN DETAILLE DE GESTION DU CHANGEMNT.....	27
4.6 LIMITES DE L'INTERVENTION	28
5. RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	29
5.1 POINTS SAILLANTS DU DIAGNOSTIC	29
5.1.1 <i>Analyse de la situation actuelle de la DQF</i>	29
5.1.2 <i>Vision du projet de changement</i>	33
5.1.3 <i>Préparation au changement</i>	33

<i>5.1.4 Analyse des parties prenantes du projet</i>	35
<i>5.1.5 Analyse des impacts du changement</i>	37
<i>5.1.6 Analyse des préoccupations de l'équipe de formation de la DQF face au changement</i>	41
5.2 RECOMMANDATIONS.....	44
5.3 PLAN DETAILLE DE GESTION DU CHANGEMENT	51
CONCLUSIONS	52
BIBLIOGRAPHIE	54

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau synthèse de la situation actuelle de la DQF	31
Tableau 2 : Grille d'analyse des parties prenantes	36
Tableau 3 : Tableau synthèse des résultats du questionnaire.....	37
Tableau 4 : Résultats de l'analyse d'impacts	37
Tableau 5 : Préoccupations identifiées en lien avec le nouveau processus de développement de formations	42

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la Régie du bâtiment du Québec	56
Annexe 2 : Offre de service de la DQF	58
Annexe 3 : Grille d’entrevue	61
Annexe 4 : Tableau de dépouillement des données	63
Annexe 5 : Questionnaire sur les impacts du projet de changement	65
Annexe 6 : Plan détaillé de gestion du changement.....	68
Annexe 7 : Boîte à outils de la gestion du changement	69

LISTE DES ACRONYMES

RBQ : Régie du bâtiment du Québec

DQF : Direction de la qualification et de la formation

VPRCO : Vice-présidence relations avec la clientèle et opérations

VPE : Vice-présidence aux enquêtes

VPRSO : Vice-présidence de la réglementation et du soutien organisationnel

DREC : Direction de la réglementation et de l'expertise conseil

DITC : Direction des installations techniques

DT : Directions territoriales

DOASP : Direction des opérations et des appareils sous pression

DRC : Direction des relations avec la clientèle

SSO : Service de soutien aux opérations

RH : Ressources humaines

PGC : Plan de gestion du changement

MESS : Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

INTRODUCTION

Depuis l'implantation de la *Loi sur l'administration publique en 2000*, le gouvernement du Québec a mis en place un système de gestion par résultats et a également implanté le principe d'imputabilité pour ses gestionnaires et ses employés. Ainsi, cette démarche s'est traduite par une augmentation de la qualité des services donnés aux citoyens, car l'administration publique s'est dotée d'outils pouvant mieux la gérer (Côté et Mazous, 2005). Les différents ministères et organismes se sont donc donnés comme mission d'offrir à la population québécoise un service de qualité dans de nombreux secteurs d'activités tels la santé, l'éducation, les transports, la construction etc. Ainsi, les organisations publiques ont comme enjeu de concilier efficacité, efficience et performance pour satisfaire, d'une part, la demande du public, et d'autre part, celle de l'utilisation des fonds publics. Il devient donc essentiel pour les ministères et organismes de réviser continuellement leurs méthodes de travail et leurs processus organisationnels afin de déterminer s'ils sont optimaux et s'ils sont en mesure de permettre l'atteinte des objectifs.

Interpelée par cette réalité et par ces exigences gouvernementales, la Régie du bâtiment, et plus particulièrement sa Direction de la qualification et de la formation, se sent interpellée à réviser ses processus de travail, et ce, afin d'augmenter la performance organisationnelle. Dans ce contexte, l'organisation se verra confrontée à un ensemble de changements qui apporteront leurs lots de problèmes, de préoccupations et d'incertitudes pour les employés qui la composent.

Le présent document constitue le rapport final du mandat que m'a confié la Direction de la qualification et de la formation (DQF) de la Régie du bâtiment du Québec, lequel visait à accompagner l'équipe de formation de la DQF dans l'implantation d'un processus optimisé de développement de formations, et ce, en proposant un plan détaillé de gestion du changement. Le stage, d'une durée de quinze semaines entre le 11 mai et le 21 août 2015, s'inscrit dans le cadre du stage obligatoire pour l'obtention de la maîtrise à l'École nationale d'administration publique en Gestion des ressources humaines.

Ce document est divisé en cinq parties :

La première partie fournit au lecteur une présentation de la Régie du bâtiment ainsi que de la Direction de la qualification et de la formation. La deuxième partie porte sur la description, les objectifs et les livrables du mandant. La troisième partie met l'emphase sur le cadre théorique permettant d'identifier les modèles qui ont guidé la réalisation du travail demandé, c'est-à-dire les types d'intervention requis pour être en mesure de proposer un plan détaillé de gestion du changement. La quatrième partie porte sur la méthodologie relative à l'intervention effectuée au sein de la DQF. Il s'agit de décrire les étapes ayant conduit à la réalisation du diagnostic du changement organisationnel et à l'élaboration du plan de gestion du changement, tout en spécifiant les limites de l'intervention. Finalement, la cinquième partie est consacrée à la présentation de résultats obtenus et à la formulation de recommandations basées sur l'analyse des résultats et des objectifs visés.

1. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

Cette section a pour objectif de présenter la Régie du bâtiment du Québec (RBQ) ainsi que la Direction de la qualification et de la formation (DQF). Vous y trouverez des informations quant à leur création, leur mission, leur vision, leurs valeurs, leur structure organisationnelle ainsi quant à leur offre de services.

1.1 Régie du bâtiment du Québec

La RBQ a été instituée en 1992. Sous la responsabilité du Ministère du Travail, la RBQ a le statut d'organisme « autre que budgétaire »; c'est-à-dire qu'elle finance ses dépenses selon des sources de revenus autonomes. Toutefois, elle demeure un organisme assujéti aux règles de la *Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1)* ainsi qu'au cadre de gestion budgétaire gouvernemental.

La RBQ a pour mission de veiller à la sécurité des citoyennes et des citoyens en s'assurant, entres autres, de la qualité des travaux de construction, de la sécurité des bâtiments et des installations, ainsi qu'en s'assurant de la qualification professionnelle et de l'intégrité des entrepreneurs de construction et des constructeurs-propriétaires. Elle remplit sa mission notamment en adoptant, par règlement, des normes de construction, de sécurité et de qualification professionnelle. Elle remplit également sa mission en surveillant l'application des normes, en procédant à des enquêtes et à des vérifications, en appliquant les recours prévus par la loi lors de manquements, et finalement, en mettant en place des garanties financières pour protéger les consommateurs. La RBQ est aussi reconnue comme un organisme d'inspection et de vérification de programmes de contrôle de qualité dans le domaine des appareils sous pression. Par conséquent, elle doit veiller au maintien du niveau de compétence de ses employés notamment des inspecteurs, des enquêteurs et des préposés aux renseignements, soit les personnes responsables d'effectuer ces vérifications.

En ce sens, afin de veiller à la qualité des travaux de construction et à la sécurité des personnes, la RBQ adopte des chapitres du Code de la construction et du Code de la sécurité dans dix domaines, tels le bâtiment, l'électricité, la plomberie, le gaz, les équipements pétroliers, les appareils sous pression, les

ascenseurs et les autres appareils élévateurs, les remontées mécaniques, les jeux et manèges ainsi que les lieux de baignade.

La RBQ vise à être une référence en matière de normes régissant les bâtiments et les installations. Ainsi, elle entend s'investir dans l'exercice d'un leadership mobilisateur et désire poser des gestes concrets pour promouvoir davantage ses compétences distinctives et ses réalisations auprès des citoyens. Les citoyens du Québec, à titre de consommateurs et d'usagers, constituent la clientèle de la RBQ. Ils bénéficient de la réglementation et de la surveillance de la RBQ en matière de qualité de la construction et de la sécurité des personnes qui accèdent aux bâtiments, aux équipements et aux installations sous son autorité. De plus, la RBQ intervient en matière d'évaluation des compétences et de délivrance des licences. Elle offre aux différents intervenants (concepteurs, constructeurs, installateurs, propriétaires et exploitants) des services d'information et du soutien afin qu'ils assument pleinement leurs responsabilités vis-à-vis du public.

Les membres de la direction et le personnel de la RBQ adhèrent pleinement aux valeurs de l'administration publique. Ainsi, les valeurs préconisées par la RBQ sont les suivantes : la compétence, l'impartialité, l'intégrité, le respect, la loyauté et la qualité.

La RBQ est dirigée par un conseil d'administration composé de 13 membres. Il a pour mandat d'assurer la réalisation de la mission et des engagements de la RBQ. Il adopte son plan stratégique, son budget et ses états financiers. La RBQ compte 504 employés sous l'autorité du Président-directeur général ¹

1.2 Direction de la qualification et de la formation

Depuis 2012, le service de la formation de la DQF offre son expertise en matière de formation et de développement des compétences par l'entremise d'activités de formation ainsi que par la prestation de son service-conseil et de coaching.

¹ En date du 31 mars 2014. Voir organigramme de la RBQ en annexes (*Annexe I*)

La DQF a été créée dans le but de répondre aux recommandations émises par le vérificateur interne qui recommandait, dans le cadre d'une enquête menée afin de vérifier l'efficacité de *l'approche-surveillance* de la RBQ, de « *s'assurer que les besoins en matière de formation soient bien identifiés dans tous les domaines d'intervention de la RBQ et que les moyens pour y répondre soient mis en œuvre* ».

À ce titre, la DQF a pour mandat de structurer des programmes de formation destinés au personnel de la RBQ dont notamment aux inspecteurs, aux enquêteurs et aux préposés aux renseignements de la RBQ eu égard de la formation initiale, la formation continue et la formation spécifique à la suite de changements règlementaires ou dans le cadre de besoins ponctuels.

Sur le plan organisationnel, la DQF fait partie de la vice-présidence Relations avec la clientèle et opérations (VPRCO). Son principal rôle est de conseiller, de guider et de soutenir les gestionnaires et les directeurs dans le développement des compétences de leur personnel. Elle vise également à jouer un rôle prioritaire dans le maintien et dans le transfert des connaissances et de l'expertise. La DQF conseille et soutient les autres unités administratives de la RBQ dont notamment celles relevant de la vice-présidence de la Règlementation et soutien organisationnel (VPRSO) et de la VPRCO. Elle offre également ses services aux unités relevant de la vice-présidence aux enquêtes, des directions de la règlementation et de l'expertise-conseil (DREC) et des installations techniques (DIT). La DQF est composée d'un directeur, de trois professionnels à temps complet, d'une professionnelle attitrée à des mandats spéciaux ainsi que d'une technicienne en administration à temps partiel.

La formation à l'interne n'est pas l'unique mandat confié à la DQF. Toutefois, aux fins du présent rapport de stage, seul cet aspect sera abordé.²

² Voir offre de service de la DQF en annexes (*Annexe 2*)

2. DESCRIPTION DU MANDAT DE STAGE

Depuis février 2015, la DQF effectue, en collaboration avec la firme de consultants externes LINOVATI, une démarche de révision de son processus de formation. Cette démarche a amené la DQF à élaborer un processus optimisé de développement de formations en vue d'améliorer ses méthodes et ses outils de travail tout en les arrimant avec les besoins organisationnels en matière de formation.

C'est dans cette optique que M. Éric Legardeur, directeur de la qualification et de la formation de la RBQ a fait appel à mes services en tant que stagiaire en gestion des ressources afin de m'offrir un mandat sous la supervision de mon directeur de stage, M. Pierre Cantin.

2.1 Les objectifs du mandat

L'objectif du mandat qui m'a été confié vise à accompagner l'équipe de formation de la DQF dans l'implantation d'un processus optimisé de développement de formations, et ce, en proposant un plan de gestion du changement. Ce plan de gestion du changement vise, d'une part, à favoriser le succès du projet, et d'autre part, à susciter l'adhésion des différentes parties prenantes.

Plus précisément, le mandat de stage consistait à :

- réaliser un diagnostic ayant pour but d'analyser le projet de changement de la DQF. Cette analyse porte notamment sur les parties prenantes, les impacts et les préoccupations en lien avec la réalisation du projet;
- offrir des recommandations et des pistes d'intervention proactives facilitant la réalisation du projet et la gestion du changement;
- développer un plan détaillé de gestion du changement incluant des activités de communication, d'accompagnement et de suivi afin de réaliser le projet.

2.2 Les livrables

Il a été conclu que le stagiaire procèdera à fournir les livrables suivants :

- un rapport du diagnostic du projet de changement;
- un plan détaillé de gestion du changement;
- une boîte à outils de la gestion du changement.

2.3 Les critères d'évaluation

Les critères d'évaluation qui serviront à évaluer le succès de l'intervention sont les suivants :

- au niveau quantitatif : le rapport complet du plan de gestion du changement comportant les objectifs du mandat et la présentation de ce plan auprès de l'équipe de formation.
- au niveau qualitatif : le plan détaillé de gestion du changement doit être concis, compréhensible et facilement applicable.

3. CADRE THÉORIQUE DE L'INTERVENTION

Comme mentionné précédemment, l'objectif principal du mandat qui m'a été confié au sein la RBQ vise à accompagner l'équipe de formation de la DQF dans l'implantation d'un processus optimisé de développement de formations. Ainsi, mon principal rôle était de concevoir un plan de gestion du changement, et ce, dans le but de favoriser l'adhésion et l'adoption de ce processus par toutes les parties prenantes de l'organisation.

Dans la réalisation du mandat, l'implantation d'un processus de formation a été considérée comme faisant partie d'un processus de changement organisationnel qui doit être géré en tenant compte de ses multiples dimensions. En ce sens, il s'avère important de définir la notion de changement organisationnel ainsi que les différents modèles théoriques proposés pour le gérer.

3.1 La définition de changement

La définition du changement organisationnel a beaucoup évolué au fil du temps. En effet, durant l'époque de l'après-guerre, le changement était considéré « comme un processus de développement induit par la nature même de l'organisation » (Demers, 2002, p. 53). En raison des bouleversements des années 1970, la conception du changement s'est transformée. Le changement est alors perçu comme un processus « *discontinu et révolutionnaire* », et comme un événement dramatique qui vient agir sur la culture, la stratégie et la structure de l'organisation (Bareil, 2004, p. 29 -30). À la fin des années 1980, le changement est plutôt vu comme un processus continu d'apprentissage facilitant l'innovation et l'évolution de l'organisation (Demers, 2002, p. 61). Cette dernière définition du changement illustre très bien le type de changement lié à l'implantation d'un nouveau processus de formation au sein de la DQF.

De plus, Alain Rondeau propose une définition intéressante sur la notion de changement. Selon lui, transformer l'organisation signifie modifier profondément un ou plusieurs piliers de l'architecture organisationnelle (Alain Rondeau, 2008, p.3). À cet égard, Ouellet et Pellerin (1996, p. 15) stipulent que le « *changement organisationnel représente pour l'individu une déstructuration puis une restructuration de sa situation de travail. Que le changement soit minime ou important, l'individu*

devra consacrer des efforts pour s'adapter à la nouvelle réalité ». Tout changement représente pour les individus une rupture entre un existant connu et une nouvelle situation. Cette rupture provoque chez l'individu une période de déséquilibre et d'incertitude, laquelle doit être gérée adéquatement afin de favoriser l'adoption et l'appropriation de cette nouvelle réalité. D'où l'importance pour les organisations de mettre en place des mesures permettant d'aider et de supporter le personnel durant cette période de déséquilibre.

Dans leur ouvrage « *Le pilotage du changement : une approche stratégique et pratique* », Collerette et Schneider définissent le changement comme étant toute modification relativement durable, laquelle est observable par les membres de l'organisation (2013, p. 9). En tenant compte des théories psychologiques, les auteurs expliquent comment le processus de changement se réalise en trois grandes phases : **la décrystallisation, la transition et la recristallisation**.

La première phase correspond à la période dans laquelle l'individu ou l'organisation remet en question certaines de ses habitudes et de ses pratiques pour en envisager des nouvelles. Si l'on se réfère à l'intervention effectuée au sein de la DQF, il est évident que cette direction n'en est qu'à la première phase. En réalité, la première phase a été déjà entamée, mais beaucoup de travail persiste avant d'atteindre l'objectif escompté.

Dans la deuxième phase, l'équipe de la DQF et les acteurs concernés par le changement pourront expérimenter les nouvelles façons de faire les choses. Selon Collerette et Schneider (2013, p. 9), durant la transition « le nouveau et l'ancien coexistent créant une pression important sur les acteurs ».

Dans la dernière phase, les nouvelles façons de faire seront intégrées dans le quotidien de l'équipe et feront partie de ses habitudes.

3.2 La gestion du changement

De manière générale, le terme « gestion du changement organisationnel » (GCO) inclut un large éventail d'activités facilitant le processus de changement dit efficace. D'après les membres du Réseau canadien de la gestion du changement (le Réseau), la GCO vise à soutenir les personnes à changer leurs

comportements, de manière particulière et souhaitée, en leur fournissant les bons outils et les bons soutiens (Réseau canadien de la gestion du changement, 2013, p. 9).

Dans la réalisation du présent rapport de stage, les approches retenues sont celles de l'appropriation et de la mise en œuvre du changement d'Alain Rondeau, celles des sept phases de préoccupation de Céline Bareil et celles de la conduite du changement de David Autissier et Jean-Michel Moutot. En effet, bien que les auteurs présentent un cheminement pour assurer le succès de la gestion du changement, ils tiennent également compte de la complexité du changement et de l'importance de considérer le volet humain.

3.3 Un modèle d'appropriation et de mise en œuvre du changement

Selon Alain Rondeau, le changement ne résulte pas simplement de l'émergence des «conditions gagnantes», mais plutôt de la mobilisation des capacités de l'organisation, lesquelles rendent possible l'émergence des actions favorisant l'appropriation du changement.

3.3.1 La typologie des changements

Dans son modèle d'appropriation et de mise en œuvre du changement, Alain Rondeau nous propose une typologie des changements qui s'intéresse notamment à la nature de l'objet de changement. Ainsi, il serait pertinent de présenter sommairement cette typologie afin de comprendre, dans son ensemble, le processus de changement. À cet égard, Rondeau affirme que le changement est un processus complexe, un amalgame de divers types de changements qui nécessitent « des stratégies distinctes et parfois contradictoires » (Rondeau, 2008, p.3).

La typologie des changements de Rondeau distingue quatre types de changement, à savoir : le réaménagement, le renouvellement, le réalignement et le redéploiement.

Le réaménagement organisationnel met l'accent sur les processus et sur la nécessité de les optimiser afin d'assurer la qualité du travail et la création de valeur ajoutée. L'aspect technique et technologique dans une approche d'optimisation des processus d'affaires est au cœur de ce type de changement. Le renouvellement relève du constat que les pratiques organisationnelles sont insuffisantes pour desservir

adéquatement les clients de l'organisation. L'objectif est donc d'assurer la qualité du bien ou du service qu'elle produit en revoquant ses valeurs et sa culture organisationnelle. Ce type de transformation se fonde sur des stratégies dites de « développement organisationnel », faisant appel à des interventions de caractère psychosocial. Le déploiement de tels changements est souvent confié à des spécialistes en ressources humaines qui miseront sur une implication forte et une participation soutenue des personnes concernées (Rondeau, 2008, p. 4). Le troisième type de changement est le réalignement qui relève du constat d'une dégradation de la performance organisationnelle, laquelle sera contrée à partir des différentes actions de redressement. L'objectif est d'utiliser de façon optimale les ressources de l'organisation et d'obtenir une plus grande imputabilité des acteurs. Finalement, le redéploiement fait référence aux actions visant à faire évoluer l'offre de service de l'organisation selon les besoins de la clientèle. Ce type de changement met l'accent sur le positionnement de l'organisation et vise à accroître la pertinence des services offerts (Rondeau, 2008, p.5).

En se référant à la typologie des changements d'Alain Rondeau, l'introduction d'un nouveau processus de travail et des modes de collaboration distincts au sein de la DQF correspond à un changement de type « réaménagement », dont l'objectif est de revoir les processus organisationnels afin de les optimiser pour assurer la qualité du travail et la création de valeur ajoutée. Par ce type de changement, la DQF met l'accent sur la nécessité de modifier ses pratiques courantes afin d'améliorer sa productivité et d'atteindre les résultats souhaités.

3.3.2 Les acteurs du changement

Selon Rondeau, toute démarche de transformation fait référence « [...] aux acteurs organisationnels qui s'y investissent parce que le changement représente un enjeu pour eux et qu'ils considèrent avoir un rôle à y jouer » (Rondeau, 2002, p. 104). Alain Rondeau reconnaît trois principaux types d'acteurs dans la mise en œuvre du changement : la haute direction qui exerce le rôle stratégique requis par le changement, les champions et les équipes porteuses qui constituent les leviers opératoires de sa mise en œuvre et finalement les destinataires qui sont les personnes touchées par le changement et qui subissent ses effets positifs ou négatifs.

La haute direction est souvent le déclencheur du changement puisqu'elle possède la légitimité nécessaire pour amorcer une transformation majeure. Ainsi, elle joue un rôle d'initiateur du

changement ainsi que d'incitateur au changement en s'assurant que le projet de changement se concrétise. La haute direction doit également faire le suivi et évaluer le progrès du changement afin de réaliser les ajustements nécessaires pour recentrer les efforts sur les objectifs de la transformation.

De plus, la présence d'une équipe porteuse et de champions du changement favorisera, entre autres, l'adhésion des destinataires à la stratégie de transformation. Ce sont les champions du changement qui sont les catalyseurs du changement. C'est grâce à eux que la nouvelle situation de travail se transformera en actions concrètes sur le terrain et qui permettra l'atteinte des objectifs prônés par le changement.

Enfin, il s'avère nécessaire de reconnaître que le changement ne peut s'effectuer uniquement que par l'implication des « destinataires » ou des personnes touchées » (Rondeau, 1999, 154-155). À cet égard, Rondeau affirme que :

« [...] L'analyse des acteurs et des enjeux organisationnels met en évidence la nature essentiellement perceptuelle et politique de toute transformation. Pour changer une organisation [...], il faut faire une place aux acteurs concernés, scénariser des activités qui facilitent le passage paradigmatique qui sous-tend le changement. »
(Rondeau, 1999, p. 155).

3.3.3 La mise en œuvre du changement : Les phases d'appropriation

Le modèle développé par Rondeau fait également état des différentes phases de mise en œuvre du changement, lesquelles évoluent de façon non linéaire. Selon ce chercheur, « *développer la capacité à changer signifie alors mettre en œuvre un ensemble d'activités permettant à l'organisation de créer les conditions propices au changement et s'équiper pour répondre aux préoccupations qu'il suscite* » (Rondeau, 1999, p. 155). Ainsi, ce modèle suggère l'existence de cinq phases qui nécessitent d'être développées au sein de l'organisation dans tout processus de changement afin de favoriser son appropriation.

a. Orientation : Vers où s'en va-t-on?

Sous la responsabilité de la haute direction et en concertation avec tous les représentants des différents groupes de l'organisation, une réflexion et une clarification stratégique du changement doivent

s'effectuer. À ce stade, il est primordial de se questionner sur le contexte dans lequel se déroule la transformation, c'est-à-dire les conditions déterminantes susceptibles d'influencer son déroulement. Ainsi, la nature du changement sera précisée à la suite d'une évaluation de la situation actuelle, de la situation souhaitée et de l'identification des actions que l'on doit mener pour y arriver. Cette analyse permettra de consolider la vision que l'on veut apporter à l'organisation et de concentrer les efforts sur les résultats jugés souhaitables.

b. Sensibilisation : Pourquoi change-t-on?

Les acteurs de l'organisation doivent être sensibilisés à la vision développée et au bienfait du changement. Les activités de communication et d'information serviront à exposer les déficiences actuelles afin de légitimer le changement et susciter le sentiment d'urgence auprès du personnel. Cette phase se caractérise notamment par la mise en œuvre d'activités de parage de l'information dont notamment la diffusion du nouveau modèle. C'est durant cette phase que l'on communique la vision du changement.

c. Habilitation : Quelles capacités avons-nous besoin de développer pour y arriver?

Lorsque les acteurs sont convaincus de l'urgence du changement, il est important de s'assurer d'avoir les capacités requises pour réaliser le changement. L'habilitation nécessite des ajustements et un investissement en temps et en ressources. Cependant, elle s'avère être cruciale pour l'appropriation du changement par les acteurs de l'organisation. Durant cette phase, on retrouve, entre autres, des activités de formation permettant de développer les compétences nécessaires aux nouveaux processus d'affaires.

d. Appropriation / Intégration : Que doit-on ajuster?

Lorsque les acteurs opérationnalisent les nouveaux processus d'affaires, il ne serait pas surprenant de constater que les anciennes méthodes de travail perdurent ou que les systèmes se chevauchent sur une période plus au moins longue. C'est durant cette intégration qu'une redéfinition formelle des rôles et des responsabilités s'effectue et que les nouveaux processus s'installent. Ainsi, l'organisation s'aligne avec les objectifs du changement. En définitive, cette phase vise à faire en sorte que le changement soit intégré aux activités quotidiennes et que les acteurs se sentent en contrôle. C'est également durant cette phase que l'on mettra en place le plan de transition.

e. Régénération : Que doit-on améliorer?

Cette phase vise à doter l'organisation de mécanismes d'apprentissage continu pour la rendre plus sensible aux modifications de son environnement et à réduire la nécessité d'éventuelles transformations. Ces mécanismes prennent diverses formes : évaluation, audit, veille stratégique, benchmarking, etc. Ceux-ci visent à doter l'organisation d'une sensibilité à l'évolution tout en effectuant un retour sur le changement produit.

Concernant l'implantation du nouveau processus de développement de formation au sein de la DQF, il est possible de constater que cette direction se situe dans la première phase d'appropriation du changement, c'est-à-dire dans la phase d'orientation. L'équipe de la DQF a initié la démarche de changement par la tenue d'ateliers de travail et de réunions d'équipe ayant pour but d'évaluer l'état de la situation actuelle et de la situation souhaitée ainsi que de préciser la nature du changement à mener. Lors ces ateliers de travail, l'équipe de la DQF a défini le nouveau processus de travail à implanter et a établi un plan d'action clair afin de le mettre en place.

3.3.4 Une démarche de transformation

Le modèle de Rondeau suggère également que la résolution d'un changement organisationnel suppose la construction d'une démarche de transformation, c'est-à-dire la construction d'un « scénario » qui guidera le déroulement du changement afin de faire pénétrer l'intention stratégique dans l'ensemble des sphères de l'organisation. Afin que ce scénario soit utile, il doit clarifier au moins quatre facettes distinctes de la gestion du changement, à savoir : *le plan d'action à suivre, l'encadrement à donner à cette action, les cibles à atteindre et le rythme à respecter dans le déroulement de l'action* (Rondeau, 1999, p.150).

3.4 Une méthode de conduite de changement

Selon Autissier et Moutot (2007, p. 29-47), afin de permettre la réalisation d'un changement, l'organisation doit d'emblée élaborer un diagnostic de la situation actuelle et des aspects du changement souhaité. Ce diagnostic vise à déterminer les besoins de l'organisation, les acteurs concernés par le changement ainsi que les impacts engendrés par le projet. Ces auteurs considèrent qu'il est important, ultérieurement, de préparer une planification des activités de communication, de

formation et d'accompagnement nécessaires pour favoriser l'appropriation du changement. Ces activités sont définies grâce à l'information recueillie lors du diagnostic du changement. Enfin, Autissier et Moutot proposent d'exécuter convenablement les activités planifiées pour ensuite évaluer les résultats et se réajuster.

À cet égard, nous avons réalisé, à la DQF, une analyse préliminaire du contexte actuel visant à identifier les principaux éléments conditionnant le changement, ainsi que les parties prenantes, les acteurs clés du changement, les acteurs à influencer, les détenteurs d'enjeux et l'attitude de chacun face au changement. Ensuite, une analyse des impacts a été réalisée par l'équipe de formation de la DQF afin de déterminer l'impact du changement sur l'équipe. De plus, un plan détaillé de gestion du changement a été proposé afin de déterminer les activités de communication, de formation et d'accompagnement devant être mises en place.

3.5 Un modèle des préoccupations face au changement

Le modèle des phases de préoccupation de Céline Bareil, professeure à HEC de Montréal, stipule que tout acteur impliqué dans un changement passe à travers un ensemble de phases de préoccupation menant à l'appropriation du changement. Bareil (2004, p. 84-95) schématise les inquiétudes et les préoccupations des personnes en sept phases distinctes :

- a. **Aucune préoccupation :** Le destinataire ne se sent pas personnellement concerné par le changement. Il poursuit ses activités et fait « comme si de rien n'était ». Il apparaît être indifférent face au changement. Durant cette phase, les expressions les plus courantes sont : « *Ça va toucher les autres, mais pas nous!* »; « *Chez nous, ce n'est pas pareil* »; « *Je doute que ce changement me concerne* ».
- b. **Préoccupations centrées sur le destinataire :** Le destinataire est inquiet des incidences sur lui-même, sur son poste et sur ses collègues. Tout en gardant un caractère égocentrique, il se pose des questions quant aux conséquences sur son rôle, ses tâches, ses responsabilités, son statut, son pouvoir décisionnel ou ses conditions de travail. Il craint que les compétences requises soient différentes après l'implantation du changement. Les expressions les plus courantes sont : « *Je me*

demande ce qui va m'arriver »; « Va-t-il y avoir des pertes d'emplois ou des démontions? »; « Mon rôle va-t-il changer? ».

- c. Préoccupations centrées sur l'organisation :** Le destinataire est inquiet des impacts et des conséquences du changement sur l'organisation. La légitimité du changement et la capacité de l'organisation à rendre le changement à terme le préoccupent. Il se préoccupe du niveau d'engagement de la haute direction. Durant cette phase, les expressions les plus courantes sont : *« Est-ce que le changement est là pour durer? »; « Un projet à la saveur du mois! ».*
- d. Préoccupations centrées sur le changement :** Le destinataire se préoccupe des caractéristiques du changement. Il s'interroge sur la nature exacte du changement. Il veut obtenir des précisions quant à sa mise en œuvre et sur ses processus. Il pourrait remettre en question le scénario de mise en œuvre de même que son implication dans le changement. Les expressions les plus courantes dans cette phase sont les suivantes : *« Qu'est-ce au juste ce changement? »; « Comment fait-on? »; « Qu'est-ce que tout cela veut dire (quoi, comment, quand) ? »; « Comment ça va fonctionner après? ».*
- e. Préoccupations centrées sur l'expérimentation :** Le destinataire se montre disposé à se conformer au changement et à en faire l'essai. Toutefois, il éprouve un sentiment d'incompétence par rapport à ses nouvelles fonctions, habilités et attitudes. Il doute de sa capacité individuelle à réussir. Dans certains cas, il peut douter de la capacité collective (de ses collègues, de l'équipe). C'est pourquoi il s'interroge sur le temps, les conditions et le soutien qui lui faciliteront son appropriation du changement. Durant cette phase, il est commun d'entendre des expressions telles que : *« Est-ce que je vais être capable de.. ? »; « Est-ce que l'équipe va être capable de ..? »; « Est-ce qu'on aura de la formation et du support ? ».*
- f. Préoccupations centrées sur la collaboration avec autrui:** Le destinataire est préoccupé par le transfert des apprentissages dans les autres services. Il se montre intéressé à collaborer et coopérer avec ses collègues. Au sein de l'organisation, il veut favoriser le partage de son expérience et des diverses façons de faire. Les expressions qui distinguent cette phase sont : *« Qui pourrait-on réunir pour qu'on collabore à trouver des solutions et auprès de qui transférer notre récent savoir? »;*

« J'aimerais bien partager mon expérience avec d'autres collègues »; « On pourrait former un groupe d'experts. ».

g. Préoccupations centrées sur l'amélioration continue du changement : Le destinataire se préoccupe de l'amélioration de ce qui est déjà en place, soit en modifiant de façon significative son travail ou ses responsabilités, soit en proposant de nouvelles applications ou soit en innovant. Il est inquiet par rapport à la pérennité et à l'amélioration continue du changement. Son questionnement porte davantage sur : *« Comment on pourrait faire mieux ».*

Ainsi, lorsque les nouvelles routines sont établies, les destinataires n'éprouvent plus de préoccupations et l'on considère la fin du modèle dynamique. Toutefois, il est à remarquer que, selon le modèle de Bareil, les préoccupations de type F et G ne s'appliquent pas à tous les destinataires. La phase G, tout comme la phase F, n'est possible que lorsque le changement est mis à l'essai et installé (Bareil, 2004, p. 80-96).

4. MÉTHODOLOGIE

Le mandat de stage exige la réalisation de certains livrables, soit un diagnostic du projet de changement, des recommandations sur la gestion du changement et plan détaillé de gestion du changement. Afin de réaliser ces livrables, une démarche comprenant les étapes suivantes a été réalisée :

1. Revue de littérature sur les modèles de gestion du changement
2. Élaboration d'outils de diagnostic et d'analyse
3. Collecte de données
4. Analyse des parties prenantes du projet de changement
5. Analyse des impacts du changement
6. Analyse des préoccupations en lien avec le changement
7. Élaboration du plan de gestion du changement

4.1 Élaboration d'outils de diagnostic et d'analyse

Le diagnostic sur l'implantation du processus de développement de formations a été réalisé à partir de divers outils de collecte de données, dont, entre autres, la revue documentaire, l'entrevue individuelle et le questionnaire.

Préalablement aux entrevues, une revue de littérature des documents officiels de la RBQ et de la DQF a été effectuée. Parmi les documents consultés, on y retrouve les suivants :

- le plan stratégique 2013-2016 de la RBQ;
- les principaux mandats des unités administratives de la RBQ;
- l'offre de service du Service de la formation de la DQF;
- la cartographie du processus de développement des processus.

Quant à elles, les entrevues individuelles ont été conduites à partir d'une grille de collecte de données, laquelle a permis d'interroger tous les membres de l'équipe de formation de la DQF sur divers sujets, dont notamment, ceux portant sur la situation actuelle de la DQF, la vision du projet de changement, le niveau de préparation au changement de l'organisation ainsi que sur les préoccupations du personnel en lien avec l'implantation du nouveau processus de développement de formations³.

De plus, le personnel de la DQF a répondu à un questionnaire qui visait à identifier les impacts du projet de changement à l'égard de diverses dimensions de la réalité organisationnelle dont, entre autres, la structure, les procédures, les modes de gestion, les outils, les comportements, les compétences, la culture et le pouvoir.

Par ailleurs, afin de procéder à l'analyse du contenu, plusieurs tableaux de dépouillement des données ont été élaborés afin d'analyser les informations obtenues à partir des entrevues et des questionnaires. Ces tableaux ont permis d'organiser les données et d'obtenir une vue d'ensemble du projet de changement⁴.

4.2 Analyse des parties prenantes du projet de changement

L'analyse des parties prenantes et des destinataires du projet d'implantation du processus de formation s'est effectuée à partir d'une grille d'analyse développée par la firme de consultants en gestion du changement Brio Conseils (2009), qui nous a permis de comprendre le niveau d'influence et le niveau d'impact des parties prenantes sur le projet.

4.3 Analyse des impacts du changement

L'analyse d'impacts du projet d'implantation du nouveau processus de développement de formations s'est réalisée au moyen d'un questionnaire qui évaluait quantitativement et qualitativement la nature des changements amenés par le projet et l'importance de ceux-ci.

³ Consulter grille d'entrevue en annexes (Annexe 3).

⁴ Voir tableaux de dépouillement de données en annexes (Annexe 4).

Cette analyse permet de visualiser de manière concrète l'ampleur et les principaux impacts du changement. Pour ce faire, cette analyse se réfère à huit dimensions de la réalité organisationnelle, à savoir : *la structure, les procédures, les modes de gestion, les outils, les comportements, les compétences, la culture et le pouvoir*. Elle permet également de déterminer les dimensions sur lesquelles le changement sera plus conséquent et les éléments capitaux qui déterminent les actions d'accompagnement les plus pertinentes à entreprendre.

Ainsi, le questionnaire soumis à l'équipe de formation pour analyser les impacts du projet était divisé en deux parties. Dans la première partie, les participants devaient indiquer le niveau de changement de chaque dimension organisationnelle évaluée, et ce, selon une échelle d'évaluation de 0 à 4 (*0 mentionnant une absence de changement sur la dimension, 1 un changement minime, 2 un changement modéré, 3 un changement important et 4 un changement très important*). La moyenne des résultats de chaque répondant est alors calculée pour chacune des dimensions. La deuxième partie vise à interroger plus précisément les répondants sur *ce qui va changer, la façon dont cela va changer et les personnes qui seront impactées* pour chaque dimension organisationnelle évaluée⁵.

4.4 Analyse des préoccupations en lien avec le changement

L'analyse des préoccupations de l'équipe de formation en lien avec l'implantation du processus de développement de formations est basée sur le modèle des phases de préoccupation de Céline Bareil, abordé précédemment. Ainsi, nous nous sommes intéressés aux préoccupations de l'équipe de formation, laquelle constitue le principal groupe de destinataires de l'implantation du processus de développement de formations.

Afin d'identifier les préoccupations et de déterminer dans quelles phases l'équipe de formation se situe, un outil spécifique de diagnostic a été élaboré et utilisé lors des entrevues individuelles. Cet outil, appelé « question gagnante », est représenté sous la forme d'une simple question :

⁵ Consulter questionnaire en annexes (Annexe 5).

« Qu'est-ce qui vous préoccupe le plus actuellement par rapport au changement : l'implantation du processus de développement de formations? ».

4.5 Élaboration du plan détaillé de gestion du changement

Afin d'effectuer la mise en œuvre du changement, un plan de gestion du changement a été proposé à l'équipe de la DQF. Ce plan englobe une série d'activités de communication, de formation, d'accompagnement, de pilotage et d'évaluation qui favorisent la mobilisation des acteurs concernés et leur appropriation du changement.

La planification de ces activités est présentée sous forme de tableau, permettant ainsi d'identifier les actions à mettre en œuvre afin d'implanter le changement souhaité en tenant compte des phases de mise en œuvre d'Alain Rondeau ainsi que de celles propres à la gestion de projets. Le tableau permet également de définir les responsables, les destinataires, les collaborateurs, la méthodologie, les échéanciers, les coûts et l'état d'avancement de chaque activité proposée.

4.6 Limites de l'intervention

La démarche diagnostique déployée dans le présent mandat de stage ne porte que sur l'équipe de formation de la DQF. Bien que cette équipe constitue le principal groupe de destinataires de l'implantation du processus de développement de formations, l'échantillon de répondants demeure limité. Ainsi, il serait pertinent de réaliser une étude plus vaste des impacts et des préoccupations en lien avec le changement souhaité, et ce, en impliquant d'autres services et directions de la RBQ touchés par le projet qui nous concerne.

5. RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS

Une étude de cas – La gestion d'un changement dans les processus de travail

Cette section vise à présenter les résultats de démarche effectuée au sein de la DQF, et ce, à partir des données recueillies lors de la réalisation du diagnostic réalisé auprès de l'équipe de formation de la DQF ainsi que du cadre théorique explicité précédemment dans ce rapport de stage.

5.1 Points saillants du diagnostic

Dans un premier temps, une analyse de la situation actuelle de la DQF et de son processus de développement de formations est effectuée. Par la suite, nous présentons une analyse des parties prenantes, des impacts ainsi que des préoccupations en lien avec l'implantation du nouveau processus. Finalement, à la lumière de ces analyses, des recommandations sont émises sur la gestion du changement et un plan détaillé de gestion du changement est proposé.

5.1.1 Analyse de la situation actuelle de la DQF

Le diagnostic d'un projet de changement doit habituellement débiter par l'analyse de la situation actuelle de l'organisation ou de l'unité administrative qui souhaite réaliser le changement et par l'identification des conditions qui pourraient amener l'organisation à effectuer une transformation.

L'analyse de la situation actuelle du service de la formation de la DQF et de son processus de développement de formations est présentée sous la forme d'un tableau synthèse. Ce tableau dresse un portrait de la situation initiale ainsi que de la situation souhaitée par la DQF. Cette analyse permet, à partir des informations fournies par l'équipe de formation de la DQF lors des entrevues individuelles et de comprendre le pourquoi d'une démarche de changement.

TABLEAU SYNTHÈSE DE LA SITUATION ACTUELLE		
Situation initiale	Sources de la problématique	Situation souhaitée
Orientations en matière de gestion de la formation au sein de la RBQ		
<p>-Il semble que les formations ne sont pas toujours rattachées aux orientations stratégiques de la RBQ (souvent, la formation est vue comme une solution rapide aux diverses situations de travail);</p> <p>-Faible adhésion de certains gestionnaires/clients aux nouvelles orientations de la RBQ en matière de formation;</p> <p>-Doute quant au positionnement de la DQF au sein de la RBQ;</p> <p>-Méconnaissance de la part des gestionnaires-clients et des experts de contenu du véritable rôle du service de la formation et des conseillères en formation;</p> <p>-L'équipe de formation considère qu'il n'existe pas une vision commune sur ce que doit être la formation au sein de la RBQ ;</p>	<p>-Les stratégies de communication destinées à l'implantation et au positionnement de la DQF ont été, jusqu'à présent, insuffisantes pour donner davantage de légitimité aux actions menées par la DQF;</p> <p>-Ambiguïté des rôles et des responsabilités ainsi que de la clientèle de la DQF;</p> <p>-La DQF est une direction nouvellement mise sur pied et qui doit réaliser sa mission avec des ressources tant humaines, matérielles ainsi que financières limitées.</p>	<p>-Le partage d'une vision commune en matière de formation au sein de la RBQ;</p> <p>-L'adhésion des gestionnaires et des employés aux orientations stratégiques de la RBQ;</p> <p>- Le développement de formations qui sont en lien avec les orientations stratégiques de la RBQ;</p> <p>-L'engagement de l'ensemble des parties prenantes dans le processus de formation;</p> <p>-Développer des stratégies de communication efficaces afin de clarifier et promouvoir le rôle de la DQF;</p> <p>-Développer une gestion favorisant le travail collaboratif entre la DQF et ses partenaires;</p> <p>-Avoir des rôles et des responsabilités clairs;</p> <p>-Clarté quant à la clientèle desservie par la DQF;</p>

Processus de développement de formations

-Inexistence d'un processus de développement de formations commun au sein de la DQF. Par contre, nous avons observé durant les ateliers de travail que les conseillères en formation travaillent toutes de la même façon mais avec des styles personnels très différents d'une à l'autre.

-Inutilisation de la Fiche-mandat ou utilisation inadéquate de celle-ci pour adresser des demandes à la DQF;

-Faible engagement de certains gestionnaires et employés dans le processus de formation;

-À l'occasion, faible adhésion des experts-conseil (conseillers techniques) aux recommandations émises par les conseillères en formation;

-Bien qu'il n'est pas toujours nécessaire, nous constatons, à l'occasion, une analyse inadéquate des besoins de formation;

-Indisponibilité des ressources durant le développement des formations;

-Dans certains cas, les conseillères en formation éprouvent des difficultés à accéder à l'information lors de l'analyse des besoins et de l'évaluation des formations.

-Manque de standardisation et de planification des processus et des méthodes de travail au sein de la DQF;

-Manque de clarté quant aux rôles et responsabilités de chacune des parties prenantes dans le processus de développement de formations;

-Non-reconnaissance du véritable rôle de la fonction formation et de ses bénéfices pour l'organisation et ses employés.

-Avoir un processus commun et flexible pour l'équipe de la DQF;

-Les conseillères en formation et leurs partenaires s'approprient le nouveau processus de formation ;

-Utiliser adéquatement la Fiche-mandat pour effectuer des demandes à la DQF;

-Réaliser des analyses rigoureuses des besoins des clients;

-Avoir un meilleur accès à l'information;

-Avoir des processus basés sur la gestion de projets;

-Les ressources sont disponibles durant le développement des formations;

-Les échéanciers et les plans d'action sont respectés.

Relations interpersonnelles / Travail d'équipe		
<p>-L'équipe de formation travaille particulièrement en silo ce qui favorise le maintien d'une culture de cloisonnement au sein de la DQF;</p> <p>-L'équipe de formation éprouve de difficultés à établir des consensus lors de la prise de décision en équipe, ce qui rend parfois le climat de travail et les communications tendus;</p> <p>-Absence d'un système de partage des connaissances;</p> <p>-Les échanges d'information se réalisent avec difficulté, surtout en ce qui concerne les méthodes de travail utilisées par les conseillères en formation.</p>	<p>-Confrontation des styles de travail, des connaissances techniques ainsi que des expertises à l'intérieur de l'équipe;</p> <p>-Manque de clarté quant à la portée du rôle des conseillères en formation;</p> <p>-Les méthodes de répartition de tâches ne favorisent pas la collaboration et le travail en équipe;</p> <p>-Absence de règles, de méthodes et d'outils de travail communs;</p> <p>-Absence d'une vision d'équipe;</p> <p>-Les stratégies d'encadrement mises en place ne semblent pas être suffisante pour que l'équipe collabore davantage.</p>	<p>-Développer une cohésion et un esprit d'équipe;</p> <p>-Réorganiser l'équipe/ briser l'approche en silo;</p> <p>-Améliorer le travail en équipe et la collaboration au sein de la DQF;</p> <p>-Développer un système de partage des connaissances;</p> <p>-Mettre en place des conditions favorisant le travail en équipe et la collaboration.</p>
Outils de travail à la DQF		
<p>-Les outils de travail propres à la formation ne sont pas standardisés;</p> <p>-Les outils créés ou utilisés par les conseillères ne sont pas mis en commun;</p> <p>-Absence d'une nomenclature commune en matière de formation pour l'équipe de la DQF;</p> <p>-Absence d'un répertoire commun et organisé où les conseillères en formation pourront partager, leurs outils de travail, les résultats de leur travail, etc.</p>	<p>-Manque de clarté quant à la planification et à la gestion de dossiers au sein de la DQF;</p> <p>-Méconnaissance des orientations gouvernementales en matière d'efficience au travail;</p> <p>-Travail en silo;</p> <p>-Difficultés de communication.</p>	<p>-Avoir des outils et des modèles types (canevas) disponibles pour les conseillères en formation;</p> <p>-Avoir une nomenclature commune pour l'équipe de la DQF;</p> <p>-Avoir un répertoire commun et organisé pour le partage des connaissances et des expériences;</p> <p>-Être à l'affût de meilleures pratiques en matière de formation, par exemple grâce aux exercices de benchmarking.</p>

5.1.2 Vision du projet de changement

Concernant la vision du projet de changement, il est possible de constater que les membres de l'équipe de la formation perçoivent de manière positive la réalisation du projet. Ils partagent une même vision. Ce constat constitue un levier important de changement, puisqu'il apparaît comme nécessaire et légitime par le personnel de l'équipe.

D'abord, la totalité des personnes interrogées considère que le projet d'implantation du processus de développement de formations constitue un changement tout à fait positif pour la DQF et pour l'ensemble de la RBQ puisqu'il permettra, entre autres, de formaliser les méthodes de travail utilisées dans la réalisation des différents projets de formation ainsi que de standardiser et d'uniformiser les façons de travailler en dotant l'équipe d'outils et de modèles communs.

L'équipe de formation soulève également un point important quant à la possibilité d'améliorer la dynamique et la cohésion des membres de l'équipe grâce à la mise en place du processus de développement de formations. Il aura également l'avantage d'améliorer les stratégies de partage et de transfert des connaissances au sein de l'équipe en rendant les connaissances et les expertises plus facilement accessibles à tous.

Par ailleurs, la réalisation du projet d'implantation du processus formalisé de formation facilitera les communications avec les autres directions de la RBQ et positionnera la DQF comme un acteur central et influent en matière de développement des compétences, et ce, grâce à la clarification et la communication des rôles et des responsabilités de chacune de parties prenantes ainsi qu'à l'amélioration de l'efficacité de l'équipe de formation.

5.1.3 Préparation au changement

Les entrevues individuelles effectuées auprès de l'équipe de formation ont permis de comprendre dans quelle mesure l'équipe de formation considère que la DQF et la RBQ sont prêtes à faire face aux changements qui surviendront avec l'implantation du processus de développement de formations.

À cet égard, un nombre important de répondants considère que **la RBQ** est prête pour la mise en place du nouveau processus de développement de formations et reconnaît la présence d'une volonté claire de

changement de la part de la haute direction et des gestionnaires de l'organisation. De plus les membres de la haute direction et les vice-présidents de la RBQ démontrent une plus grande ouverture face aux propositions faites par la DQF pour améliorer et formaliser ses méthodes de travail. Par exemple, un répondant nous a mentionné que « *Cela est un très bon signe* ».

Toutefois, il est important de prendre en considération le fait que l'implantation du processus de développement de formations coïncide avec d'autres chantiers de changement importants dans l'équipe de la DQF, ce qui vient complexifier la situation. De ce fait, la transition entre la situation actuelle et la situation souhaitée devra être gérée adéquatement et s'inscrire dans le temps, car une mauvaise gestion de la transition risque de produire des effets négatifs sur les employés et sur l'équipe de travail. En ce sens, il s'avère important de mettre sur pied des mécanismes de soutien et d'accompagnement.

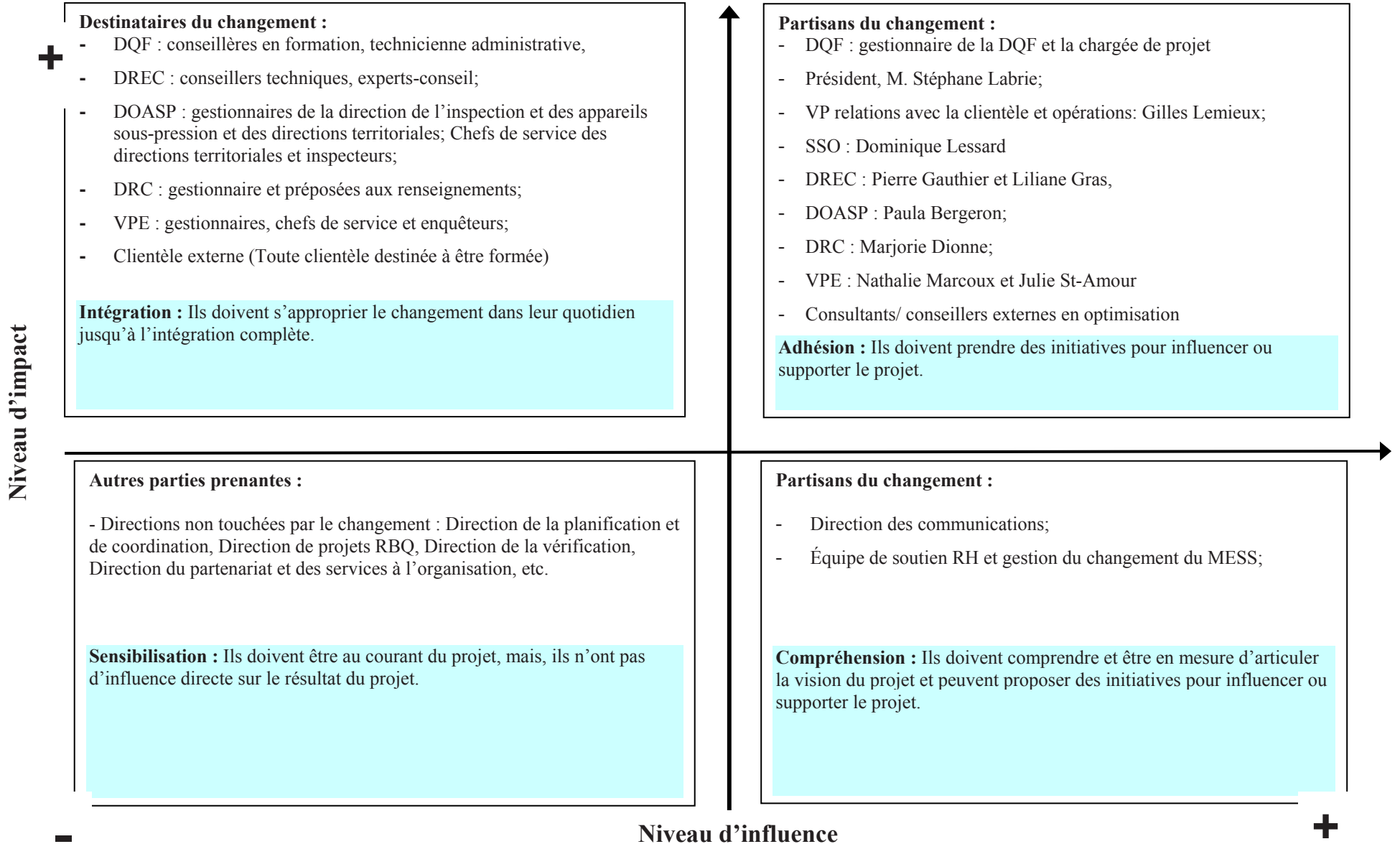
Par ailleurs, les entrevues ont également permis de relever que, selon l'équipe de formation, **la DQF** n'est pas complètement prête pour faire face à ce changement. De fait, les répondants mentionnent que les difficultés de communication et de collaboration éprouvées par l'équipe de formation risquent de nuire à la réalisation du projet. Une grande partie des personnes interrogées considère qu'on ne retrouve pas une cohésion et un consensus permettant à l'équipe de travailler ensemble pour atteindre les résultats souhaités. Cela s'avère être un risque majeur pour la réussite de l'implantation du processus de formation.

De plus, certaines personnes mentionnent que la réalisation du projet s'avère être une tâche difficile dans la mesure où la DQF ne compte pas suffisamment de ressources humaines et financières afin de répondre aux besoins de l'organisation en matière de développement des compétences. De même, la DQF n'est pas soutenue ou accompagnée par la direction des ressources humaines ni par le service de gestion du changement du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) dans cette démarche d'amélioration et de développement d'une culture de formation au sein de la RBQ.

5.1.4 Analyse des parties prenantes

L'analyse des parties prenantes et des destinataires du projet d'implantation du processus de développement de formations s'effectue à partir d'une grille d'analyse permettant de comprendre le niveau d'influence et le niveau d'impacts des parties prenantes du projet.

Grille d'analyse des parties prenantes



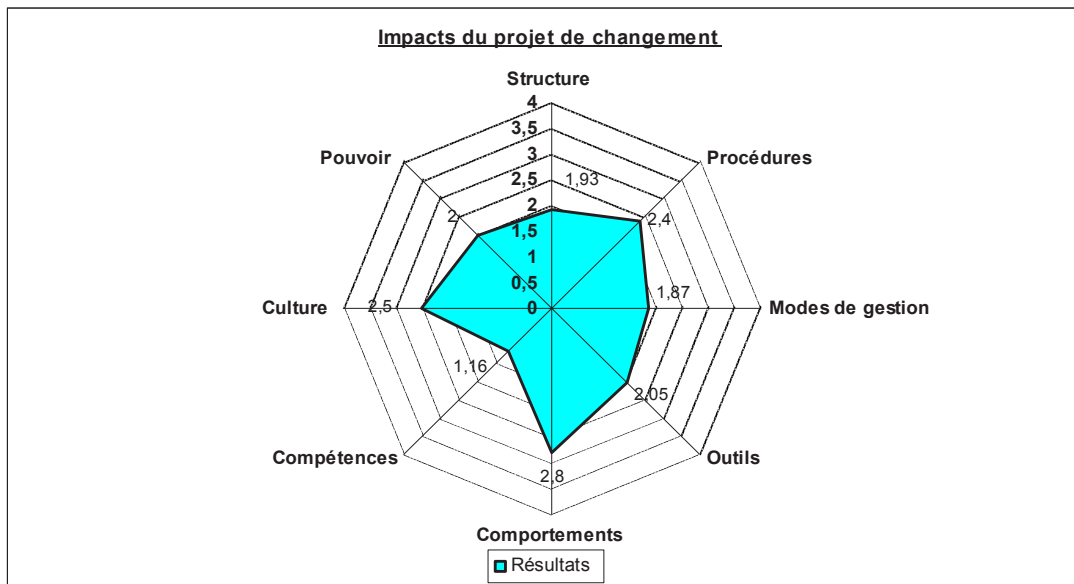
5.1.5 Analyse des impacts du changement

Les résultats de l'analyse des impacts de l'implantation du nouveau processus de développement de formations sont les suivants :

Tableau synthèse des résultats du questionnaire :

Dimensions	Répond. 1	Répond. 2	Répondant. 3	Répond. 4	Résultats
Structure	2,5	0,5	2	2,75	1,93
Procédures	3	2	2,4	2,2	2,4
Modes de gestion	0,25	2,75	1,5	3	1,87
Outils	1,6	3	1,6	2	2,05
Comportements	2,5	3,5	3	2,25	2,8
Compétences	2	0	2	0,66	1,16
Culture	2	3,8	2	2,2	2,5
Pouvoir	2,5	3	2,5	1	2

Résultats de l'analyse d'impacts



L'analyse du tableau des résultats ainsi que du graphique 1 permet de constater que les dimensions organisationnelles qui seront, selon l'équipe de formation, les plus touchées par le projet d'implantation du nouveau processus de développement de formations sont celles se référant aux comportements, à la culture et aux procédures, aux outils, au pouvoir et à la structure. Les dimensions qui seront les moins touchées par le projet sont celles se référant aux modes de gestion et aux compétences.

Afin de bien analyser ces résultats, nous allons commenter les résultats obtenus pour chaque dimension organisationnelle évaluée. Ensuite, nous présenterons à l'aide d'un tableau synthèse les impacts et les risques identifiés relativement à l'implantation du nouveau processus.

Tout d'abord, les résultats indiquent que la dimension se référant **aux comportements** est celle qui comporte le plus haut niveau d'impact dans la mesure où le nouveau processus amènera les membres de l'équipe de formation à changer certaines attitudes et habitudes relationnelles avec leurs collègues et dans la réalisation du travail en équipe. Devant traiter les demandes ensemble, l'équipe de formation sera appelée à accroître la collaboration ainsi que le partage de connaissances et d'information afin de réussir le changement et de favoriser la réalisation des mandats confiés à la DQF. Comme le mentionne un des répondants : « *ces changements requièrent de l'ouverture à la nouveauté, de la disponibilité à l'autre et de la volonté de partager ses ressources* ». Selon certaines personnes, cet élément s'avère être un des principaux enjeux de l'implantation du nouveau processus.

De plus, les conseillers techniques / experts-conseil seront également touchés par l'implantation du nouveau processus. En effet, ils devront être responsables de la production de certains livrables dans le cadre de ce processus tout en démontrant une plus grande confiance et proximité à l'égard des conseillères en formation. Ainsi, on dénote une augmentation du niveau de responsabilité des conseillers techniques dans le processus de formation, ce qui exige un profond changement de leur comportement et de leur méthode de travail.

Pour ce qui est de **la culture** organisationnelle, l'on constate que le plus grand impact concerne la vision que les membres de l'organisation ont sur la formation et son rôle dans le développement des employés de la RBQ. Selon l'équipe de formation, l'implantation du nouveau processus permettra de démontrer que la formation n'est pas seulement une affaire de la DQF mais bien une responsabilité qui doit être assumée et partagée par l'ensemble de l'organisation. La nouvelle vision amènera également un changement dans les discours des directions requérant l'expertise de la DQF : « *nous allons passer d'un discours de la DQF va faire ça pour nous à la DQF va nous accompagner là-dedans* ». Cette transformation nécessite un fort engagement des gestionnaires de la RBQ afin d'orienter leurs équipes dans cette nouvelle culture de formation.

D'un autre côté, certains répondants considèrent que la culture organisationnelle actuelle risque de freiner la réalisation du projet de changement puisque les équipes de travail sont très enracinées dans des façons de faire qui diffèrent des objectifs du projet pouvant ainsi représenter un obstacle majeur pour son succès.

Par ailleurs, il est possible de constater que la dimension relativement aux **procédures** et aux méthodes de travail au sein de la DQF apportera des changements importants lors de l'implantation du nouveau processus de développement de formations. En ce sens, la façon dont les demandes de formation seront traitées va catégoriquement changer dans la mesure où le processus sera déclenché par de nouvelles étapes. Dans le nouveau processus de formation, les clients devront effectuer les demandes à la DQF en complétant judicieusement la fiche-mandat et en la faisant parvenir directement à l'équipe de formation. Par la suite, les conseillères en formation seront responsables de prioriser et assigner les demandes faites à la DQF.

En ce sens, cette méthode de travail instaure un nouveau mode d'organisation du travail au sein de l'équipe de formation puisqu'elle augmente son degré d'autonomie et d'autogestion. Ainsi, les conseillères devront assumer certaines fonctions de gestion qui s'ajoutent à leurs tâches existantes. Cette nouvelle forme d'organisation du travail constitue donc une grande innovation pour l'organisation puisqu'elle modifiera profondément les rôles et les responsabilités de l'équipe et de son gestionnaire. En définitive, cette démarche rendra l'équipe de formation plus autonome, laquelle nécessitera d'un excellent accompagnement et d'une flexibilité accrue pour adopter adéquatement ce nouveau mode de travail.

Les résultats présentés au graphique 1 indiquent que les dimensions concernant les outils, le pouvoir et la structure présentent des changements plus modérés que ceux identifiés dans les dimensions analysées précédemment. Toutefois, il est important de s'attarder sur ces résultats afin d'enrichir notre analyse d'impacts.

À cet égard, l'équipe de formation considère que **les outils** de travail actuels ne vont forcément pas changer par l'implantation d'un nouveau processus de formation mais ils seront plutôt standardisés et mis en commun par les membres de l'équipe qui développeront une banque de ressources à laquelle les

conseillères en formation pourront facilement accéder dans la réalisation de leur travail. Cela permettra à la DQF d'optimiser son temps de travail et de s'assurer d'un service la clientèle efficace et efficiente.

Les répondants identifient également des impacts modérés sur le plan **du pouvoir**. Ainsi, ils reconnaissent que le pouvoir sera mieux reparté entre les différents acteurs impliqués dans le processus de développement de formations. Les rôles et responsabilités seront clarifiés et les orientations stratégiques de la DQF seront communiquées à l'ensemble de l'organisation. Certains croient à un repositionnement de la DQF et une légitimation accrue de ses actions au sein de l'organisation.

En ce qui concerne la dimension à l'égard de **la structure** organisationnelle, les résultats indiquent que le nouveau processus aura un impact important sur le partage des responsabilités dans la réalisation des projets de formation puisqu'il exige un meilleur système de communication entre la DQF, ses clients et ses collaborateurs afin d'assurer adéquatement la progression des projets à leurs différentes étapes de réalisation.

De plus, l'équipe de formation considère qu'il pourrait y avoir d'autres changements concernant cette dimension qui ne découlent pas directement du nouveau processus mais qui pourraient avoir des impacts sur la réalisation du projet. Ainsi, dans le cadre des ateliers stratégiques qui auront lieu en octobre 2015 avec les membres de la haute direction de la RBQ, il s'avère probable que la haute direction décide de restructurer ou de transférer la DQF vers une autre unité administrative. Dans l'éventualité qu'un tel scénario se produise, il sera important de bien gérer ce changement.

Finalement, les dimensions qui, selon l'équipe de formation, auront un minimum d'impacts font référence aux modes de gestion et aux compétences.

En ce qui a trait **aux modes de gestion**, les résultats indiquent que le contrôle et le pilotage des projets vont s'améliorer grâce à l'implantation du nouveau processus. Pour ce faire, les employés de la DQF devront adopter une méthode commune de planification plus efficace et plus uniforme afin de permettre au gestionnaire et au reste de l'équipe de suivre adéquatement la réalisation des projets de formation confiés à la DQF. De plus, dans le cadre du projet de changement, on (l'équipe de formation)

prévoit définir des indicateurs de performance afin d'apprécier, sur les plans quantitatifs et qualitatifs, la performance de l'équipe. À cet égard, l'équipe s'interroge à savoir si cette nouvelle façon d'évaluer le rendement et l'atteinte des objectifs augmentera la pression sur l'équipe de formation. Elle se questionne aussi sur la façon dont les indicateurs quantitatifs et qualitatifs seront définis.

Concernant les modes de gestion, certains répondants considèrent qu'il est essentiel de garantir un soutien et un accompagnement accrus à l'équipe de formation dans l'implantation du nouveau processus de développement de formations puisque ce projet risque de générer une grande pression sur les conseillères en formation qui devront faire face aux exigences et aux préoccupations des clients de la DQF. Ainsi, le gestionnaire sera appelé à apporter son soutien à l'équipe afin de maintenir l'équilibre et la motivation durant la phase de transition. Aussi, il devra mobiliser l'équipe en suscitant plus de collaboration et de travail en équipe. Il est essentiel que le gestionnaire puisse mettre en valeur les compétences et reconnaître les efforts de chaque membre de l'équipe tout au long de la réalisation du projet de changement.

Concernant la dimension relative aux **compétences**, les résultants quantitatifs n'indiquent pas de changements majeurs sur cette dimension. Toutefois, on constate que le nouveau processus de formation prévoit que les conseillères en formation interviennent auprès d'une clientèle plus large issue des différents domaines d'intervention de la RBQ. La nature de leurs interventions deviendra ainsi plus générale et une perte de spécialisation est à prévoir. Ainsi, elles devront développer de nouvelles compétences concernant les domaines de la RBQ sur lesquels elles n'ont pas travaillé jusqu'à présent. Les conseillères en formation seront donc appelées à partager leurs dossiers, leurs connaissances et leurs apprentissages afin d'assurer le succès d'une telle démarche.

5.1.6 Analyse des préoccupations de l'équipe de formation de la DQF face au changement

Les résultats des entrevues individuelles reflètent le fait que les préoccupations de l'équipe de formation de la DQF semblent se partager entre différentes phases proposées par Céline Bareil. En fait, nous constatons que les préoccupations principales et les plus intenses de l'équipe se situent dans les phases 3 et 4, soient celles centrées sur l'organisation et sur le changement, lesquelles sont suivies des préoccupations centrées sur l'expérimentation (phase 5).

Les préoccupations identifiées en lien avec le nouveau processus de développement de formations seront analysées au moyen d'un tableau synthèse⁶, lequel présente les préoccupations des membres de l'équipe de formation de la DQF.

PRÉOCCUPATIONS IDENTIFIÉES EN LIEN AVEC LE NOUVEAU PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DE FORMATIONS	
PHASE 1 : AUCUNE PRÉOCCUPATION (Indifférence)	L'équipe de formation n'a exprimé aucun commentaire concernant avec cette phase. Toutefois, il est possible que des commentaires concernant l'absence de préoccupations réapparaissent plus tard dans le processus lorsque le changement sera annoncé aux clients et aux collaborateurs de la DQF. En conséquence, il est essentiel de prévoir certaines actions de gestion.
PHASE 2 : CENTRÉES SUR LE DESTINATAIRE (Inconfort/ Ambivalence)	Concernant la deuxième phase, certaines préoccupations ont été identifiées à l'égard du rôle et de l'autonomie des conseillères en formation : <ul style="list-style-type: none"> • Certaines conseillères considèrent important de conserver une véritable autonomie dans la réalisation de leur travail et de conserver leurs libertés en tant que professionnelles. Ainsi, elles s'attendent à pouvoir continuer de mettre au profit de la direction leur créativité et leur expertise. Elles espèrent conserver leur capacité de choisir leurs méthodes et leurs outils de travail, malgré l'existence d'un processus de travail commun. • Autres préoccupations concernent le sens que l'on veut donner au rôle des conseillères en formation. On se questionne à savoir quelle est sa portée.
PHASE 3 : CENTRÉES SUR L'ORGANISATION (Légitimité)	Les préoccupations principales et les plus importantes de l'équipe se retrouvent précisément à la phase 3. <ul style="list-style-type: none"> • La première préoccupation fait référence à la disponibilité des ressources tout au long du processus de formation. À cet égard, les conseillères en formation considèrent que les clients ou demandeurs devront assurer l'investissement et l'engagement des conseillers techniques. • Une autre préoccupation concerne la capacité de l'équipe de formation à mener à terme le changement et à travailler conjointement pour atteindre les résultats escomptés. La totalité des personnes ayant participé aux entrevues considère que le plus grand défi de ce projet est justement le travail en équipe, la collaboration et communication entre les membres de l'équipe. • L'équipe de formation se questionne sur la capacité de la DQF à

⁶ Le tableau est inspiré de l'aide mémoire présenté par la firme de consultants Brio Conseils et du tableau proposé par Pierre Cantin, consultant en développement organisationnel.

	<p>réaliser le changement puisqu'on envisage plusieurs changements dans cette direction. Plusieurs questions se posent : est-ce qu'elle va rester telle qu'elle est présentement? Va-t-elle être transférée dans une autre unité administrative? Son équipe va-t-elle changer? Il y aura un coordonnateur ou chef d'équipe?</p>
<p>PHASE 4 : CENTRÉES SUR LE CHANGEMENT (Nature du changement)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concernant la première étape du processus de développement de formations, plusieurs membres de l'équipe manifestent leur préoccupation à l'égard de l'utilisation de la Fiche-mandat par les demandeurs et clients de la DQF. Les conseillères en formation craignent que les demandeurs n'adoptent pas cet outil fondamental. Elles appréhendent aussi une mauvaise utilisation de cet outil et cela entraîne un impact sur leur charge de travail. • Une autre préoccupation concerne la gestion de la transition et l'arrimage entre les dossiers qui sont en cours et les nouveaux dossiers.
<p>PHASE 5 : CENTRÉES SUR L'EXPÉRIMENTATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les préoccupations de la phase 5 sont centrées sur la capacité collective des membres de l'équipe de la formation à partager efficacement leurs connaissances, leurs savoirs et leur expertise afin de favoriser la création d'un esprit d'équipe et le développement des compétences.
<p>PHASE 6 : CENTRÉES SUR LA COLLABORATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aucun commentaire n'a été fait à l'égard de la phase 6. Généralement, cette phase n'arrive que lorsque le destinataire applique le changement.
<p>PHASE 7 : CENTRÉES SUR L'AMÉLIORATION CONTINUE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aucun commentaire n'a été exprimé par rapport à la phase 7. Il est de noter que la phase 7, tout comme la phase 6, n'est possible qu'une fois le changement mis à l'essai.

5.2 Recommandations

À la lumière du diagnostic et des résultats présentés précédemment, certaines recommandations sont émises afin de faciliter l'implantation du projet de changement qui sera mené au sein de la DQF. Ces recommandations se basent majoritairement sur les analyses des impacts et des préoccupations effectuées antérieurement et sur les suggestions proposées par certains auteurs pour gérer et réussir les changements dans les organisations.

De manière générale, nous recommandons certaines activités de communication, d'accompagnement et d'évaluation en lien avec l'implantation du nouveau processus de développement de formations. Ces activités permettront de préparer, gérer et renforcer le changement dans une perspective de durabilité. Concrètement, les recommandations abordées encouragent l'émergence de conditions favorables et déterminantes au changement. Celles-ci reposent sur sept principaux aspects, soit :

- le choix de la stratégie de changement;
- les modalités de mise en œuvre;
- le leadership;
- la communication;
- la formation
- l'accompagnement et le support;
- le pilotage.

5.2.1 Le choix de la stratégie de changement :

La stratégie de changement définit l'approche d'implantation du changement ainsi que les principales actions nécessaires pour assurer la réussite et l'atteinte des objectifs. Le choix d'une stratégie s'effectue à partir de deux critères : l'urgence et l'ampleur du changement. L'urgence fait référence à la nécessité pour l'organisation d'obtenir le plus rapidement des résultats tangibles et de connaître l'ampleur du nombre de cibles visées et de la complexité du changement.

À cet égard, nous suggérerons une stratégie type pouvant être utilisée pour mettre en œuvre le nouveau processus de développement de formations, et ce, en fonction de son ampleur et de son degré d'urgence.

Cette stratégie est généralement appelée « *La Cascade* » (Ouellet, 1993, p. 49-57). Elle est utilisée lorsque l'organisation ne se retrouve pas dans une situation d'urgence et lorsque le changement à implanter est de grande envergure comme dans le cas d'une révision et de l'amélioration des processus de travail (Ouellet, 1993, p. 54). Lors de la mise en œuvre d'un changement en mode « cascade », chaque niveau hiérarchique est appelé progressivement à implanter le changement grâce à la mobilisation et l'animation du niveau supérieur et de l'équipe de projet. Ainsi, l'équipe de projet définit les cibles et le plan général d'implantation, elle les transmet au niveau hiérarchique supérieur (Vice-présidence, gestionnaires) qui adaptera les messages du changement à la réalité spécifique de chaque unité administrative. Ensuite, ce niveau hiérarchique communiquera à son tour le plan et les cibles du changement au niveau hiérarchique suivant et ainsi de suite.

Cette stratégie est une approche à la fois formelle et participative permettant d'adapter les communications, les formations ainsi que les activités d'accompagnement à chacun des niveaux hiérarchiques de l'organisation. Aussi, elle permet de donner une place prépondérante à l'expression des préoccupations et des résistances. Ainsi, l'information circule de façon bidirectionnelle (du haut vers le bas et du bas vers le haut) et continue tout au long de la démarche, sur l'ensemble de l'organisation.

La réussite de cette stratégie repose sur le degré d'engagement progressif de chaque ligne hiérarchique. Les gestionnaires devront développer davantage leurs habiletés d'animation et de coaching. À cet égard, il est recommandé de faire appel à des conseillers en gestion pour accompagner les gestionnaires. Finalement, il est essentiel d'assurer la conformité et la cohérence entre les discours et les actions afin de bien supporter les niveaux hiérarchiques plus opérationnels. De plus, le rythme d'implantation doit s'adapter aux préoccupations exprimées par les groupes concernés. La structure de pilotage du changement doit être conforme et coordonnée entièrement par l'équipe de projet.

5.2.2 Les modalités de mise en œuvre :

Compte tenu des multiples changements envisagés au sein de la RBQ, la direction de la qualification et de la formation devra coordonner efficacement tous ses « chantiers » de changement afin que les employés ne se sentent pas trop bousculés. Dans ce contexte, nous recommandons que le nouveau processus de développement de formations soit implanté après la tenue des ateliers stratégiques prévus avec la haute direction de la RBQ en octobre 2015. Cela permettra à la DQF de clarifier davantage son rôle en matière de formation et de connaître la position et la vision de la haute direction à propos de la formation interne. Ainsi, puisque la DQF possède une clarté sur ses orientations stratégiques et sur sa clientèle, le changement du processus de formation jouira d'une plus grande légitimité, ce qui facilitera l'appropriation du changement souhaité. Ainsi, il s'avère prioritaire de bien concilier et d'agencer l'implantation de plusieurs changements simultanés. Une bonne gestion de la transition est ici essentielle.

Entre-temps, l'équipe de projet pourrait procéder à la révision finale et à l'approbation du processus de développement de formations, et ce, avec l'accompagnement du gestionnaire de la DQF qui facilitera les échanges et les consensus entre les membres de l'équipe. De plus, l'équipe de projet pourra effectuer certaines rencontres de sensibilisation avec la haute direction et avec les gestionnaires impliqués dans le but de communiquer la volonté de changement de la DQF. Ces rencontres permettront d'introduire le projet de changement et de transmettre la nécessité de modifier les façons de travailler en matière de formation interne. Par la suite, les gestionnaires seront responsables, en collaboration avec le responsable du projet à la DQF (Propriétaire du projet, chargée de projet, etc.) de communiquer le projet de changement à leurs employés.

Lorsque les ateliers stratégiques seront terminés et que les résultats seront transmis, la DQF pourra procéder à l'implantation du nouveau processus. À cet égard, nous proposons certaines mesures qui faciliteront l'implantation du changement :

- En amont de l'implantation du changement, évaluer si la DQF réunit les conditions clés de succès. À cette fin, un outil d'analyse sera présenté dans le plan de gestion du changement qui sera proposé.

- En ce qui concerne le rythme d'implantation, nous recommandons de conserver le rythme étape par étape. Cette approche a l'avantage de ne pas perturber l'ensemble des éléments oeuvrant dans l'organisation. Elle permet de corriger les problèmes qui pourraient survenir au début du processus. À titre d'exemple, la première étape consisterait à communiquer toutes les informations liées au changement et à expliquer le nouveau processus à chaque personne concernée. Par la suite, une formation pourrait être accordée aux gestionnaires-demandeurs de la DQF concernant la fiche mandat. La prochaine étape serait de mettre en application le nouveau processus pour tous les clients desservis par la DQF.
- Prévoir un temps raisonnable pour permettre aux employés d'apprendre et de maîtriser correctement les nouvelles méthodes de travail.
- Durant l'implantation du changement, analyser les préoccupations et les inquiétudes des gestionnaires et des employés touchés par le processus de formation afin d'augmenter leur mobilisation et leur engagement, de favoriser une communication transparente et bidirectionnelle, de prévenir les comportements réfractaires envers le projet et d'agir en temps réel afin d'ajuster les interventions. Cet exercice peut commencer par l'analyse des préoccupations des gestionnaires, pour ensuite procéder à l'analyse des préoccupations des chefs d'équipe, des conseillers techniques et des autres employés impliqués. L'exercice peut se répéter périodiquement afin de vérifier si les actions et les changements mis en place ne créent pas de nouvelles inquiétudes.
- Analyser la position des destinataires à l'endroit du changement. Pour ce faire, il faut que les gens aient suffisamment entendu parler du projet pour que l'analyse soit révélatrice. Un outil d'analyse est proposé dans le plan de gestion du changement.
- Prévoir des délais supplémentaires pour répondre aux imprévus et pour établir des ajustements nécessaires afin d'intégrer les nouvelles façons de faire en lien avec les changements.

- Évaluer et mesurer avec précision l'atteinte des résultats obtenus lors de l'implantation du nouveau processus. Lorsque le nouveau processus de développement de formation sera définitivement implanté, l'évaluation permettra de mesurer les répercussions du projet en mettant l'accent sur les résultats. Généralement, l'évaluation permet d'évaluer si l'initiative a atteint les niveaux d'appropriation visés et si le projet produit les avantages escomptés.

5.2.3 Le leadership

Une structure de leadership du projet devra être définie au début de la réalisation du projet. L'absence de leadership soutenant les activités de changement pourrait avoir une incidence négative sur les résultats escomptés et sur le moral de l'équipe de formation. Ainsi, la visibilité et le leadership de la haute direction et des gestionnaires sont indispensables et nécessaires à la réussite du projet. La haute direction doit d'abord soutenir le gestionnaire de la DQF et les autres gestionnaires impliqués afin de renforcer leur leadership et leur capacité d'influencer les équipes de travail. Par la suite les gestionnaires devront soutenir et orienter leurs équipes de travail afin de faciliter la transformation.

Quant à lui, le gestionnaire de la DQF devra soutenir l'équipe dans réalisation projet en mettant en place des conditions gagnantes pour sa réussite, et ce, notamment par l'établissement des espaces d'échange. Ainsi, nous recommandons que le gestionnaire agisse à titre de catalyseur au sein de l'équipe de formation afin de favoriser la collaboration et le consensus entre ses membres.

De plus, il est recommandé à la DQF de bien définir l'équipe de projet afin de favoriser le succès de l'implantation du processus de travail. Il est important d'identifier précisément les rôles et les responsabilités des membres de cette équipe comme le promoteur et le mandataire du projet, le chargé de projet ainsi que les agents du changement.

Un leader de projet doit être capable de véhiculer la vision du changement et d'analyser le contexte afin de diagnostiquer les problèmes, leurs causes, leurs conséquences et doit être en mesure de proposer des solutions simples, rapides et efficaces. Le leader et l'agent du changement doivent :

- être personnellement engagés à changer;

- être à l'écoute;
- être ouverts à la discussion sur les sentiments des employés concernant le changement;
- être convaincus que l'équipe peut réussir grâce à ces changements;
- mobiliser leur équipe de travail;
- savoir mettre à contribution les compétences et expériences de tous les membres de l'équipe pour réussir le changement.

5.2.4 La communication

La littérature et les experts en gestion du changement sont unanimes en affirmant que la communication représente le cœur de la gestion du changement puisqu'elle permet de donner et de transmettre le sens et permet l'échange de l'information pertinente. La communication permet, plus particulièrement, de favoriser l'engagement des parties prenantes et l'appropriation du changement. Ainsi, il s'avère important de s'assurer de choisir les bons messages, de les transmettre par les bonnes personnes, par l'intermédiaire des bons canaux, aux bons destinataires et au moment indiqué.

Durant la période d'implantation du changement, il est essentiel de communiquer efficacement en transmettant des informations de qualité et fiables ainsi qu'en permettant un échange bidirectionnel entre les personnes concernées par le projet.

L'équipe de projet et le gestionnaire du changement doivent communiquer régulièrement la vision du changement ainsi que ses réalisations, et ce, afin que le personnel demeure motivé et engagé. Des activités de communication cohérentes et fréquentes au sujet de la stratégie de changement et des objectifs finaux souhaités sont essentielles. À cet égard, un plan de communication est proposé dans le plan de gestion du changement.

5.2.5 La formation

Comme constaté lors de l'analyse d'impacts, la dimension compétences constitue un grand changement pour l'équipe de formation et pour les clients de la DQF, dans la mesure où les conseillères en formation seront responsables de répondre aux clients issus de divers domaines de la RBQ. Dans ce contexte, le gestionnaire de la DQF devra s'assurer que l'ensemble de l'équipe possède les

connaissances et les compétences nécessaires pour répondre à une clientèle diversifiée. Il devra également s'assurer que le transfert des connaissances s'effectue adéquatement au sein de l'équipe.

5.2.6 L'accompagnement et le soutien

L'accompagnement des personnes touchées par le projet est un élément primordial dans la gestion du changement.

Tout d'abord, il est recommandé au gestionnaire de la DQF de supporter et d'accompagner son équipe dans la priorisation et l'assignation des demandes effectuées au service de la formation de la DQF.

Il est également recommandé au gestionnaire de soutenir les membres de la DQF dans la consolidation de l'équipe, et ce, en les aidant à accélérer le processus de maturité de l'équipe afin de développer une plus forte cohésion et favoriser l'autonomie de son personnel. Cette démarche de consolidation d'équipe facilitera améliorera la collaboration entre ses membres.

Par ailleurs, il est fortement recommandé, une fois le projet de changement annoncé, de réaliser une analyse approfondie des préoccupations des parties prenantes du projet, dont la haute direction, les gestionnaires des directions impliquées, les conseillers techniques, les inspecteurs, les enquêteurs, etc. En même temps, l'équipe chargée du projet devra analyser la position des destinataires face au changement afin de définir d'une façon plus précise ses supporteurs et ses détracteurs. À cette fin, deux outils d'analyse seront présentés dans le plan de gestion du changement.

De plus, il est important que l'équipe de projet et les gestionnaires impliqués soient toujours à l'écoute des employés afin de déceler les problèmes qu'ils vivent au quotidien. À cette fin, des séances de résolution des problèmes pourraient être prévues afin de prévenir ou de résoudre des difficultés dans la réalisation du projet. De telles rencontres permettent d'introduire des ajustements et empêchent qu'une surcharge de tensions se produise.

Finalement, des mécanismes de réajustement devront être prévus afin de réviser périodiquement le processus de transition (avant, pendant et après la période d'implantation du changement) tout en tenant compte du degré d'intégration et d'appropriation du changement par les destinataires.

5.2.7 Le pilotage

Le pilotage du changement permet de suivre la réalisation des différentes actions entreprises dans la gestion du changement, de mesurer l'état d'adhésion et de participation des destinataires, mais également d'évaluer les résultats obtenus.

Il apparaît alors décisif d'établir dès le début du projet une méthode pour mesurer le changement, l'approche de gestion de la transition et les résultats en cours de réalisation du projet. À cet effet, plusieurs outils de suivi et d'évaluation seront présentés dans le plan de gestion du changement.

5.3 Plan détaillé de gestion du changement

Le plan détaillé de gestion proposé en annexes⁷ comporte une série d'activités de communication, de formation et d'accompagnement visant à favoriser le succès de l'implantation du nouveau processus de développement de formations au sein de la DQF. Le plan de gestion du changement se veut un document évolutif qui doit être périodiquement mis à jour dans le but de s'ajuster et de s'adapter aux changements contextuels susceptibles d'influencer l'évolution du projet. Ce plan est accompagné d'une boîte à outils qui visent à faciliter la réalisation des activités proposées ainsi qu'à outiller la DQF et l'équipe de projet sur la gestion du changement⁸.

⁷ Consulter l'annexe 6.

⁸ Consulter l'annexe 7.

CONCLUSIONS

En somme, les objectifs du stage au sein de la RBQ ont été atteints. Les clients se montrent satisfaits de des livrables puisqu'ils considèrent que ceux-ci ont bien répondu à leurs attentes. En fait, l'objectif final du mandat de stage visait à accompagner la DQF dans l'implantation d'un processus optimisé de développement de formation en élaborant un diagnostic, en formulant des recommandations auprès du mandataire en ce qui concerne la gestion du changement et en proposant un plan détaillé de gestion du changement. Pour atteindre cet objectif final, j'ai orchestré de nombreuses rencontres avec les employés de la DQF afin de me permettre de saisir en profondeur la réalité organisationnelle et le changement que la direction souhaite implanter.

Cet exercice a favorisé la création d'une documentation exhaustive sur la situation actuelle de la DQF, sur les acteurs impliqués ainsi que sur les impacts et les préoccupations liés au changement. Ainsi, il a été important de se doter d'outils permettant l'analyse rigoureuse du changement. Une revue de littérature a été effectuée afin d'identifier les modèles plus pertinents et utiles au présent mandat. Ces modèles étaient les suivantes : le modèle de mise d'appropriation du changement d'Alain Rondeau, celui de préoccupations de Céline Bareil et celui de la conduite de changement d'Autissier et Moutot.

De plus, cet exercice de consultation m'a permis de parfaire mes compétences. Premièrement, au niveau théorique, j'ai consolidé les acquis appris dans le cadre du cours ENP7208 « Consultation et changement organisationnel », plus principalement lors de la réalisation du diagnostic du changement puis lors de la préparation du plan détaillé de gestion du changement.

Deuxièmement, en ce qui concerne le savoir-faire, j'ai appris à adapter des outils de gestion du changement déjà existants à une réalité organisationnelle spécifique. Cet exercice s'avère être fréquemment demandé dans le cadre de consultations en changement organisationnel. En ce sens, le consultant doit faire preuve de prudence quant à l'utilisation de modèles de gestion du changement dans un cadre pratique. Ainsi, il est essentiel qu'il sache décoder les signes et les préoccupations des individus afin de répondre à leurs attentes tout en les accompagnant tout au long de la période de transition.

Troisièmement, quant au savoir-être, j'ai vécues quelques expériences enrichissantes, lesquelles m'ont permis de comprendre que le consultant n'est pas un expert du contenu mais plutôt un expert du processus, plus précisément, un expert du processus du changement. Ainsi, le consultant doit être prêt à défendre sa position à certains moments critiques de son intervention, notamment lors de la présentation des résultats et des recommandations afin de faire comprendre aux clients la logique et la stratégie de la gestion du changement, éléments qui peuvent différer grandement de la gestion des opérations courantes de l'organisation.

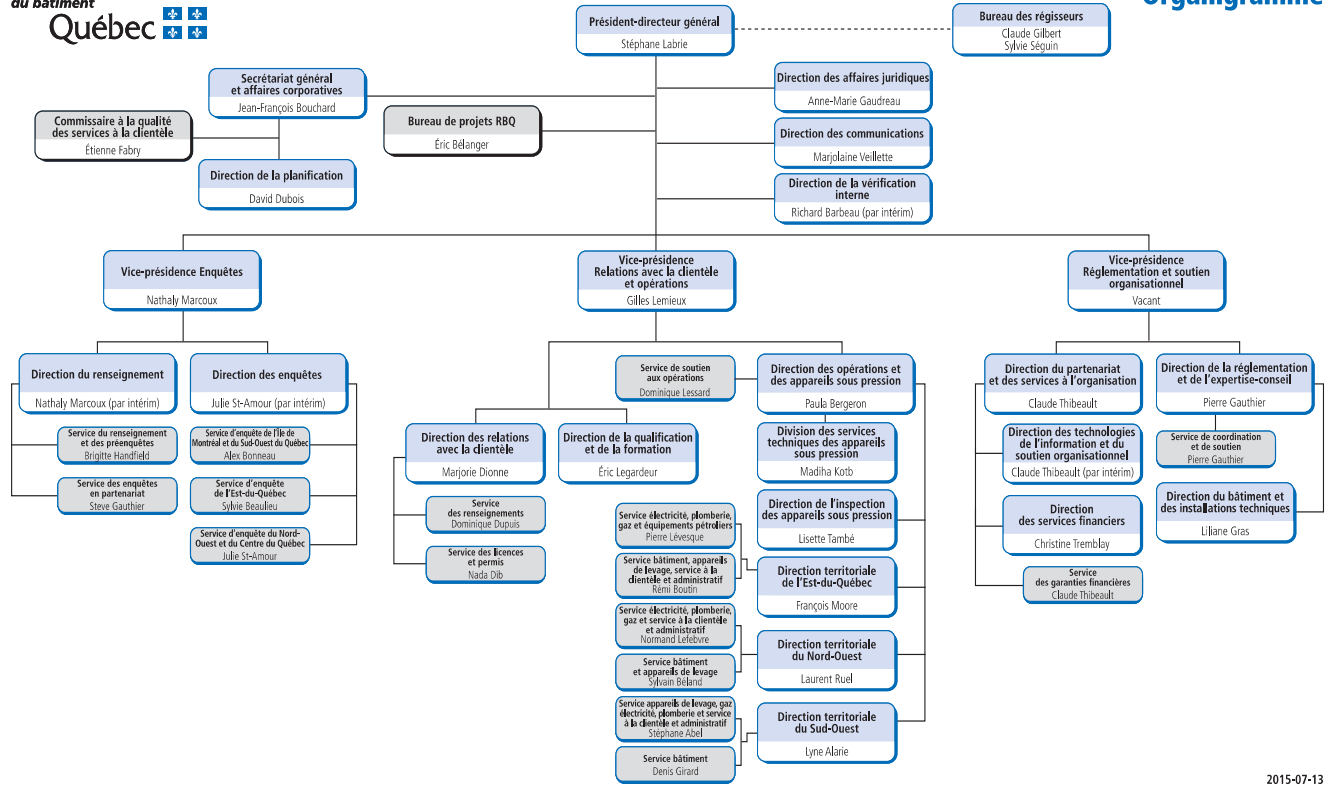
Finalement, il est important de constater que l'intervention que j'ai effectuée au sein de la direction de la qualification et de la formation de la Régie du bâtiment constitue un premier pas dans une démarche de gestion du changement. La DQF aura maintenant à appliquer les recommandations émises et le plan proposé afin de mener à terme le projet tout en adaptant ses actions aux changements qui surviendront dans le futur.

BIBLIOGRAPHIE

- AUTISSIER, D. et MOUTOT, J.-M. (2007). « *Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement et pilotage* ». Éditions Dunod. Paris.
- AUTISSIER, D. et MOUTOT, J.-M. (2013). « *La boîte à outils de la conduite du changement* ». Éditions Dunod. Paris.
- BAREIL, C. (2004). « *Gérer le volet humain du changement* ». Les Éditions Transcontinental, Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.
- DEMERS, C. (2002). « *De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui* » dans R. Jacob, A. Rondeau et D. Luc, *Transformer l'organisation*, Collection « Racines du savoir » Montréal, HEC Montréal, p. 91-112.
- OULLET, C. et PELLERIN, A. (1993). « *Préparer un changement* ». Groupe conseil CFC. Montréal.
- OULLET, C. et PELLERIN, A. (1996). « *Réaliser un changement* ». Groupe conseil CFC.
- RÉGIE DU BÂTIMENT DU QUÉBEC. « *Plan stratégique 2013-2016* ». (Page consultée le 7 juillet 2015). Site de la Régie du bâtiment du Québec, (En ligne), www.rbq.gouv.qc.ca
- RÉGIE DU BÂTIMENT DU QUÉBEC (Page consultée le 25 juillet 2015). Site de la Régie du bâtiment du Québec, (En ligne), www.rbq.gouv.qc.ca
- RÉSEAU CANADIEN DE LA GESTION DU CHANGEMENT. (2013). « *Un cadre et une trousse d'outils pour gérer les changements en santé électronique : Personnes et processus* ». Inforoute santé du Canada.
- RONDEAU, A. (1999). « *Transformer l'organisation : Vers un modèle de mise en œuvre* ». Gestion, vol. 24, No 3, p. 148-157.
- RONDEAU, A. (2002). « *Transformer l'organisation : vers un modèle de mise en œuvre* » dans R. Jacob, A. Rondeau et D. Luc, *Transformer l'organisation*, Collection « Racines du savoir », Montréal, HEC Montréal, p. 91-112.
- RONDEAU, A. (2008). « *L'évolution de la pensée en gestion du changement : Leçons pour la mise en œuvre de changements complexes* ». Télescope, vol. 14, No 3, automne 2008, p. 1-12.

ANNEXES

Annexe 1
Organigramme détaillé de la RBQ



Annexe 2
Offre de services de la DQF (Volet formation)

DIRECTION DE LA QUALIFICATION ET DE LA FORMATION SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES À L'INTERNE

« Vos besoins, notre expertise : construisons l'avenir ensemble »

La formation à la tâche

« L'acquisition, par divers moyens, des connaissances, des habiletés et des attitudes nécessaires au personnel qui offre des services à la clientèle en vue d'en assurer la qualité et l'uniformité. » *Réseau d'échange sur la formation à la tâche, CEGO, 2004.*

Programmes de formation ciblés

- formation initiale
- formation continue
- formation spécifique suite aux changements règlementaires ou autres besoins ciblés

Notre vision

La formation est un des moyens qui s'inscrit dans la mise en application des décisions stratégiques de l'organisation. L'équipe de la formation se doit d'être informée et impliquée activement dans les réunions stratégiques ainsi que dès les premières étapes de mise en place de projets où son expertise sera sollicitée. Progressivement, elle souhaite que tous les besoins de formation lui soient adressés, en collaboration avec les directions clientes. Ainsi, la DQF sera en mesure d'avoir une vision globale lui permettant de s'assurer de répondre adéquatement à vos besoins.

Notre rôle

Conseiller, guider et soutenir les gestionnaires et leur direction dans :

- le développement des compétences de leur personnel;
- le maintien et le transfert de connaissances et de l'expertise.

Notre offre de service

Voici les services que nous pouvons vous offrir à chacune des phases d'élaboration pédagogique d'un programme de formation :

1	L'analyse	Nous pouvons cerner les besoins de formation exprimés par les gestionnaires et recueillir les informations nécessaires s'y rattachant (connaître la nature de la demande et le profil de la clientèle à former, évaluer le contexte, les enjeux et les contraintes, dresser l'inventaire des ressources en place qui pourront être utilisées ou adaptées pour la formation, etc.).
2	Le plan pédagogique	Nous pouvons guider les spécialistes de contenu pour spécifier les objectifs d'apprentissage, développer la stratégie pédagogique et choisir les modalités de la formation.
3	La gestion du changement	Nous pouvons travailler en collaboration avec un conseiller en RH et les directions de la Régie concernées pour identifier les enjeux liés au sujet d'apprentissage. Ceci permettra la mise en place d'une approche stratégique et systématique qui aura pour but de faciliter la période de transition et favoriser l'intégration des connaissances chez le personnel formé.
4	Le développement	Nous pouvons conseiller les spécialistes de contenu lors du développement de la formation, de l'élaboration du matériel et de la mise en place des outils pédagogiques afin de leur permettre de structurer l'information en respect avec les principes pédagogiques associés (apports théoriques, activités préparatoires, exercices, études de cas, etc.). Nous pouvons offrir une formation sur la conception pédagogique d'un cours aux spécialistes de contenu.
5	La diffusion	Nous pouvons soutenir les spécialistes de contenu ou les formateurs dans la mise en application des techniques d'animation spécifiques à la formation. Nous pouvons offrir une formation sur l'animation d'un cours aux spécialistes de contenu.
6	L'implantation	<i>Nous devons centraliser l'information quant à la diffusion des différentes formations et souhaitons pouvoir prendre</i>

		<i>en charge, dans une étape subséquente, la logistique entourant ces événements (planning, convocations, réserver et préparer les salles, préparer les cartables de formation).</i>
7	L'évaluation	Nous pouvons recueillir le niveau de satisfaction des clientèles formées en lien avec la qualité, l'utilité et l'efficacité de la formation et partager ces résultats avec le formateur et/ou le gestionnaire concerné afin d'apporter les ajustements nécessaires.
8	Le transfert	Nous pouvons vous soutenir pour cerner les besoins d'accompagnement afin de faciliter l'intégration à la tâche ainsi que mesurer les transferts d'apprentissages dans le travail.

L'équipe

Gestionnaire DQF	Conseillères en formation	Pour adresser une demande
Éric Legardeur 514 864-7385	Manon Roussel 514 873-1105	Nous vous invitons à communiquer avec Éric Legardeur pour lui faire part de votre besoin, l'échéance, etc. Une conseillère en formation vous sera attitrée dans les meilleurs délais.
	Sophie Martin 514 873-0303	
	Colombe Frenette 514 873-1744	
	Sonia Amalou 514 873-1734	
	Véronique Cantin 514 873- 4334	

Annexe 3
Grille d'entrevue

Analyse des préoccupations en lien avec le nouveau processus de développement des formations

Général

1. Quel est votre domaine d'expertise?
2. Quels sont vos principaux clients (gestionnaires, chef de service, chef d'équipe??)? Et vos principaux fournisseurs ?

Vision du changement

1. Comment voyez-vous l'implantation du nouveau processus de formation?
2. Pour vous, pourquoi est-il important de réviser et d'optimiser ce processus?
3. Est-ce que c'est une démarche urgente pour la DQF, pour la RBQ?
4. Comment l'optimisation des processus favorise-t-elle la réalisation de la mission et la vision de l'organisation?
5. Quels sont les bénéfices d'un tel changement?
6. Quel est l'objectif fondamental de cette démarche
7. Comment vous voyez votre rôle dans l'implantation de ce nouveau processus?

Capacité à changer

1. Considérez-vous que la DQF (Groupe formation) est-il prête à implanter ce nouveau processus? Et la RBQ est-elle prête?
2. Est-ce le contexte de l'organisation (RBQ) est-il favorable à l'implantation d'un nouveau processus de formation?
3. Vous sentez-vous supportés ou appuyés par la haute direction de la RBQ dans cette démarche?

Parties prenantes

1. Quelles sont les personnes ou les populations qui seront les plus impactées par ce nouveau processus de travail?
2. Quelles sont les personnes susceptibles d'influer directement sur la réussite ou l'échec du projet?
3. Selon vous, quelles sont les zones les plus à risques dans l'organisation?
4. Identifiez-vous déjà des alliés ou des personnes clés pour l'implantation du projet?

Impacts du changement

1. Selon vous, quels autres changements pourrait-elle apporter l'implantation de ce nouveau processus de formation?
2. Croyez-vous que ce changement aura un impact sur vos clients, sur vos demandeurs? Comment? Les gestionnaires, les conseillers techniques, les formateurs devront-ils développer des nouvelles compétences eux aussi?
3. Croyez-vous que l'implantation de ce nouveau processus aura un impact sur votre travail? Comment?

Préoccupations face au changement

1. Qu'est-ce qui vous préoccupe le plus actuellement par rapport au changement du processus de développement de formations?
2. Décrivez vos préoccupations selon chacune des étapes du nouveau processus cartographié en atelier de travail.

Conditions de succès de l'implantation

1. Pour vous, quelles sont les conditions de succès pour implanter ce nouveau processus, cette nouvelle façon de travailler?
2. Quel message aimeriez-vous transmettre aux employés et aux gestionnaires de la RBQ à travers l'implantation de ce projet?

Annexe 4

Tableau de dépouillement de données

Tableau d'analyse des données sur le nouveau processus de développement de formations

Personnes interviewées	Vision	Capacité à changer	Parties prenantes	Impacts	Préoccupations	Conditions de succès du projet

Annexe 5 :
Questionnaire sur les impacts du projet de changement
(Processus optimisé de développement de formations)

Questionnaire sur les impacts du projet de changement (nouveau processus de formation)

Équipe service de la formation

Présentation :

Le présent questionnaire vise à recenser les impacts et l'ampleur du projet de révision des processus de formation au sein de la Régie du bâtiment du Québec (RBQ), tout en se référant à plusieurs dimensions de la réalité organisationnelle.

Les informations recueillies à partir du questionnaire seront matière d'une analyse tant quantitative que qualitative, et ce, afin d'identifier les leviers d'action pouvant faciliter la réussite du projet. Cette analyse permettra également de proposer un plan de gestion du changement et des communications.

Consignes :

Pour chacune des questions, répondez selon votre perception de chaque situation.

Analyse quantitative :

Répondez aux questions à partir de l'échelle d'évaluation présentée ci-dessous :

- 0 – Non, aucun changement
- 1 – Oui, mais c'est un changement minime
- 2 – Oui, mais c'est un changement modéré
- 3 – Oui, c'est un changement important
- 4 – Oui, c'est changement très important

Axes / Dimensions	Questions	Évaluation (de 0 à 4)
Organisation/ Structure	Les tâches et fonctions vont-elles changer	
	Y a-t-il un transfert d'activités vers une autre unité ou un autre service?	
	La structure de votre service va-t-elle changer?	
	L'enchaînement des tâches et des activités au sein du processus évolue-t-il?	
Procédures	Y a-t-il une évolution en matière du rythme du travail?	
	Y a-t-il une évolution dans les modes de relations entre services et entre directions?	
	Les méthodes et manières de faire vont-elles changer?	
	Y a-t-il un changement en matière de gestion de l'information?	
	Y a-t-il un changement d'interlocuteurs?	
Modes Management	Le rôle de planification du travail de l'équipe va-t-il évoluer?	
	Le rôle du soutien du gestionnaire va-t-il évoluer?	
	Le système d'évaluation des performances va-t-il changer?	
	Le rôle de contrôle et de pilotage va-t-il changer?	
Outils	Allez-vous développer d'autres outils de travail?	
	Ces outils seront-ils plus collaboratifs?	
	La logique des nouveaux outils sera-t-elle très différente des précédentes?	

	Les outils déjà existants vont-ils changer?	
	Les outils de gestion vont-ils changer?	
Comportements	Y a-t-il une augmentation du niveau de responsabilités des utilisateurs du nouveau processus de formation?	
	Y a-t-il un changement dans la rigueur du travail fait?	
	Y a-t-il des comportements qui devront être modifiés?	
	Est-il nécessaire de changer la façon de partager l'information?	
Compétences	Y a-t-il un changement dans le degré de complexité des tâches?	
	Y a-t-il des nouveaux savoirs à maîtriser ?	
	L'autonomie des personnes va-t-elle évoluer?	
Culture	Le changement va-t-il remettre en cause la culture d'entreprise?	
	La culture d'entreprise risque-t-elle de freiner le projet?	
	Le changement est perçu comme une innovation, une modernité?	
	Le changement est-il lié à la culture d'entreprise?	
	Les valeurs préconisées par l'organisation vont-elles changer?	
Pouvoir	Le pouvoir est-il détenu de manière cohérente avec l'organigramme?	
	Le changement modifie-t-il les périmètres fonctionnels des leaders de la RBQ?	
	Certaines personnes sont-elles susceptibles de perdre du pouvoir dans le projet?	
	Le changement modifie-t-il indirectement l'importance et le pouvoir d'une personne ou d'une direction?	

Analyse qualitative :

Maintenant, pour chacun des axes / dimensions, décrivez de manière littérale et précise ce qui va changer, comment cela va changer et à qui cela va impacter.

Axes - dimensions	Ce qui va changer	Comment cela va changer	À qui cela va impacter
Organisation / Structure			
Fonctionnement			
Modes de management			
Outils			
Comportements			
Compétences			
Culture			
Pouvoir			

Réf : Boîte à outils de la conduite du changement. David Autissier et Jean-Michel Moutot (2013)

Annexe 6

Plan détaillé de gestion du changement

PLAN DE GESTION DU CHANGEMENT (PGC)
DIRECTION DE LA QUALIFICATION ET DE LA FORMATION
RÉGIE DU BÂTIMANET DU QUÉBEC

PROJET D'IMPLANTATION DU PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DE FORMATIONS

Service de la formation

Direction de la qualification et de la formation

Promoteur du projet : Éric Legardeur (Directeur de la qualification et de la formation)

Chargée de projet : Véronique Cantin (Conseillère en formation)

Date prévue du démarrage du projet : Octobre 2015

Validation du PGC : 31 août 2015

1. MISE EN CONTEXTE

Tout changement représente pour les individus une rupture entre un existant connu et une nouvelle situation. Cette rupture provoque chez l'individu une période de déséquilibre et d'incertitude, laquelle doit être gérée adéquatement afin de favoriser l'adoption et l'appropriation de cette nouvelle réalité. D'où l'importance pour les organisations de mettre en place des mesures permettant d'aider et de supporter le personnel durant cette période de déséquilibre.

Dans ce contexte, la DQF a décidé de mettre en place un plan de gestion du changement en vue de favoriser l'adhésion et l'appropriation d'un processus formalisé de travail qu'elle souhaite implanter pour ses projets de formation.

Plusieurs approches existent pour effectuer la gestion du changement. Toutefois, nous avons opté pour une approche qui s'inspire de trois modèles complémentaires, soit le modèle d'Alain Rondeau, celui de Céline Bareil et finalement celui proposé par David Autissier et Jean-Michel Moutot.

- Le modèle de mise en œuvre d'Alain Rondeau propose une démarche composée d'une série de phases à suivre pour implanter un changement organisationnel. Ces phases sont les suivantes : l'orientation, la sensibilisation, la compréhension, la habilitation, l'appropriation et l'intégration. Cette démarche vise à « *mettre en œuvre un ensemble d'activités permettant à l'organisation de créer les conditions propices au changement et s'équiper pour répondre aux préoccupations qu'il suscite* ».
- Le modèle de Céline Bareil fait référence aux préoccupations vécues par les personnes touchées par le changement, et ce, tout au long des étapes de sa mise en œuvre.
- Le modèle de conduite du changement d'Autissier et de Moutot facilite la gestion du changement puisqu'il propose plusieurs outils d'analyse, de planification, d'intervention et d'évaluation qui peuvent être utilisés tout au long du processus de mise en œuvre du changement.

1.1 Description du projet de changement :

Depuis février 2015, la DQF effectue, en collaboration avec la firme de consultants externe LINOVATI, une démarche de révision du processus de développement de formations. Cette démarche a amené la DQF à élaborer un processus formalisé de développement de formations en vue d'améliorer ses méthodes et ses outils de travail tout en les arrimant avec les besoins organisationnels en matière de formation.

Le projet d'implantation du processus de développement de formations s'inscrit dans le cadre de l'objectif 2.2 du Plan stratégique 2013-2016 de la RBQ, lequel vise à réviser les processus opérationnels afin qu'ils s'emprennent des meilleures pratiques de gestion. Il vise également à favoriser la qualité de vie au travail du personnel de l'équipe en lui permettant d'accéder à des outils de travail performants.

Par conséquent, l'objectif général du présent projet réside dans l'introduction et l'implantation du processus de développement de formations à partir duquel la DQF et ses clients se baseront pour la réalisation des projets de formation.

Par la réalisation de ce projet, la DQF s'attend plus précisément à:

- clarifier les rôles et les responsabilités de la DQF, de ses clients et de ses collaborateurs en matière de formation;
- faciliter l'adoption du processus par ses employés, ses clients et ses collaborateurs;
- améliorer la planification et l'organisation des projets de formation;
- augmenter l'efficacité et l'efficience de l'équipe;
- formaliser ses méthodes et ses outils de travail;
- faciliter les suivis des dossiers de formation;
- uniformiser l'approche en matière de formation au sein de la RBQ;
- favoriser le partage et le transfert des connaissances;
- se positionner comme un acteur central et influent en matière de formation;
- promouvoir une culture de formation au sein de la RBQ
- favoriser le développement d'une vision commune en matière de formation.

1.2 Principes directeurs de la gestion du changement :

Les principes directeurs du présent plan de gestion du changement sont fondés sur les postulats suivants :

- La communication est ouverte et transparente entre les différentes parties prenantes
- L'équipe de projet et les agents de changement s'engagent dans la réalisation du projet
- L'organisation définit clairement les buts visés par le changement
- Un personnel accompagné et soutenu tout au long du processus de changement
- La compréhension du destinataire, de ses besoins et de ses préoccupations est essentielle à la conduite et à la réussite d'un changement
- La haute direction et les gestionnaires sont disposés à soutenir et à renforcer le changement souhaité
- L'organisation peut changer seulement si les individus qui la composent acceptent de le faire
- Toutes les interventions et les actions quotidiennes sont essentielles dans la réussite d'un changement
- La stratégie de mise en œuvre comporte des enjeux distincts de ceux associés à la gestion des opérations
- La gestion du changement est une responsabilité partagée

2. STRATÉGIE GLOBALE EN GESTION DU CHANGEMENT

Afin d'effectuer la mise en œuvre du changement, nous proposons une série d'activités de communication, de formation, d'accompagnement, de pilotage et d'évaluation qui favorisent la mobilisation des acteurs concernés et leur appropriation du changement. Elles s'organisent à partir des six phases de mise en œuvre du changement

proposées par Alain Rondeau, à savoir : l'orientation, la sensibilisation, la compréhension/adhésion, l'habilitation, l'appropriation et l'intégration.⁹

Par ailleurs, ce plan de gestion du changement privilégie une approche de mise en œuvre en mode « *Cascade* ». Rappelons-nous que cette stratégie est généralement utilisée lorsque l'organisation n'est pas dans une situation d'urgence et que le changement à implanter est de grande ampleur comme c'est le cas du présent projet. Dans la mise en œuvre d'un changement en mode « cascade », chaque niveau hiérarchique est appelé progressivement à implanter le changement grâce à la mobilisation et à l'animation du niveau supérieur et de l'équipe de projet.

Finalement, ce plan tient compte des recommandations émises précédemment dans le diagnostic du changement.

3. Acteurs concernées par le projet de changement

Il s'avère important de bien identifier les acteurs responsables du projet et de l'atteinte des objectifs escomptés. Ces acteurs sont les suivants :

- Destinataires du changement :

DQF : Conseillères en formation, techniciennes en administration

DREC : Conseillers techniques, experts-conseil.

DOASP : gestionnaires des directions territoriales et de la direction de l'inspection et des appareils sous-pression, chefs de service de DT's et inspecteurs.

DRC : Gestionnaires et préposés aux renseignements.

VPE : gestionnaires, chefs de service et enquêteurs.

Clientèle externe.

- Supporteurs prioritaires du changement :

Président M. Stéphane Labrie, Gilles Lemieux (VPRCO), Dominique Lessard (Chef de service SSO), Paul Gauthier et Liliane Gras (DREC, Paula Bergeron (DOASP), Marjorie Dionne (DRC), Nathalie Marcoux et Julie St-Amour (VPE), consultants externes en optimisation (LENOVATI).

- Supporteurs secondaires du changement :

Direction des communications de la RBQ

Bureau de gestion de projets de la RBQ

Équipe de soutien RH et gestion du changement du MESS

4. PLAN DÉTAILLÉ DE GESTION DU CHANGEMENT

Cette section vise à définir le plan de gestion du changement relatif au projet d'implantation du processus de développement de formation.

Quand à lui, le plan de gestion du changement (PGC) vise à favoriser le succès de l'implantation de ce processus de travail ainsi qu'à l'adhésion du personnel de la DQF et de la RBQ aux nouvelles orientations en matière de formation, et ce, par l'entremise d'une communication efficace et de la mobilisation des employés. Il offre également à la DQF des outils de pilotage et de suivi des actions qui seront entreprises en gestion du changement dans le cadre du projet.

⁹ RONDEAU, Alain (1999). *Transformer l'organisation : vers un modèle de mise en œuvre*, La revue internationale de gestion, Montréal, volume 24, numéro 3.

Le PGC est un document évolutif qui doit être périodiquement mis à jour dans le but de s'ajuster et de s'adapter aux changements contextuels susceptibles d'influencer l'évolution du projet.

Comme mentionné antérieurement, ce plan englobe différentes activités de communication, de formation, d'accompagnement et d'évaluation, lesquelles visent plus précisément à :

- faire connaître et comprendre le sens du changement afin de susciter une attitude positive à l'égard du processus de développement de formations;
- favoriser l'adhésion des parties prenantes au processus de développement de formations tout en leur permettant de mettre à contribution leurs savoirs, leurs expériences, leurs compétences et leur motivation;
- favoriser la mobilisation et la participation active des parties prenantes dans la mise en œuvre du projet;
- stimuler les communications bidirectionnelles entre la DQF, ses clients/destinataires et ses collaborateurs;
- apprécier la façon dont les destinataires réagissent au changement en procédant à l'évaluation continue de leur degré d'appropriation.
- déterminer les ajustements à apporter dans la mise en œuvre du changement et répondre aux préoccupations des parties prenantes;
- assurer le suivi de la démarche du changement;
- évaluer les résultats des actions de gestion du changement.

Par ailleurs, la planification de ces activités est présentée sous forme d'un tableau, lequel permet l'identification des actions à mettre en œuvre afin d'implanter le changement souhaité et en tenant compte des phases de mise en œuvre du changement (Modèle Rondeau) ainsi que celles propres à la gestion de projets. Ce tableau permet également de définir les responsables, les destinataires, les collaborateurs, la méthodologie, les échéanciers, les coûts et l'état d'avancement chaque activité proposée.

PLAN D'ACTION DÉTAILLÉ DE GESTION DU CHANGEMENT

Étapes du projet	Activités ou moyens de gestion du changement (Communication, formation, accompagnement et évaluation)	Objectifs (Enjeux)	Méthodologie	Responsables	Destinataires	Collaborateurs	Échéanciers (Provisoire)	Coûts	État d'avancement		
									Non débuté	En cours	Réalisé
Définition ou démarrage	Phase : Orientation										
	Proposition de la cartographie du processus de développement de formation.	-Définir un processus de travail commun pour l'équipe de formation -Identification des principes directeurs.	Atelier de travail d'équipe	Consultants externes – conseillers en optimisation	Équipe de formation	-Gestionnaire de la DQF -Stagiaire en gestion du changement	Mai – juin 2015	-			X
	Proposition et consolidation du plan d'action du projet	-Identification des actions à entreprendre pour implanter le processus de formation.	Atelier de travail	-Équipe de formation; -Véronique Cantin (Chargée de projet)		Consultants externes / Conseillers en optimisation	Juin 2015	-			X
	Diagnostic du projet de changement	-Analyser le contexte d'implantation du changement (parties prenantes et impacts). -Analyser de manière préliminaire les préoccupations de l'équipe de formation.	-Rencontres individuelles avec l'équipe de formation -Questionnaire sur les impacts du projet de changement.	Paolina Rodriguez (Stagiaire en GC)	Équipe de formation	-Pierre Cantin (Directeur de stage) -Colombe Frenette (Conseillère en formation)	Juin 2015	-			X

	Définition de l'offre de service de la DQF (service de formation)	-Clarifier les services et la clientèle de la DQF en matière de formation -Clarifier les orientations stratégiques du service de la formation -Légitimer les actions mises en place par la DQF	-Ateliers de travail / Rencontre de réflexion -Rédaction du document	-Manon Roussel (Conseillère en formation)	Équipe de formation.	-Paolina Rodriguez (Stagiaire en GC)	Juin 2015	-					X
	Proposition du plan de gestion du changement	-Favoriser l'adhésion des parties prenantes au processus de formation -Favoriser la mobilisation des acteurs concernés et leur appropriation du changement.	-Modèle de mise en œuvre d'Alain Rondeau -Modèle de préoccupations	Paolina Rodriguez (Stagiaire en GC)	-Équipe de formation. -Éric Legardeur Gestionnaire de la DQF -Responsables du projet	-Pierre Cantin (Directeur de stage) -Colombe Frenette (Conseillère en formation)	31 août 2015	-					X
	Définition précise du projet	-Définir plus précisément le projet : Objectifs, bénéfices et équipe de projet (Promoteur du projet, chargé de projet, agents de changements, collaborateurs à la DQF). -Définir les rôles et responsabilités de l'équipe de projet.	Rencontre d'équipe Boîte à outils : Consulter le gabarit de rencontre (Outils # 2)	Équipe de formation		Gestionnaire du projet Bureau de gestion de projet de la RBQ	Octobre 2015	-				X	
	Approbation de la version définitive du processus de développement de formations.	-Définir une version définitive du processus de développement de formation, laquelle sera présentée aux parties prenantes du projet.	-Rencontre d'équipe -Concertation sur les points à améliorer ou à garder du processus déjà proposé	Promoteur du projet Chargée de projet	Équipe de formation		Octobre 2015	-				X	

	Réalisation de la fiche sur les rôles et les responsabilités des parties prenantes dans le processus de développement de formations.	-Clarifier et définir les responsabilités afin de faciliter la réalisation de projets en formation tout en assurant la participation et la collaboration des personnes concernées.	À prévoir	Sophie Martin (Conseillère en formation)	-Équipe de formation -Parties prenantes du projet (gestionnaires, conseillers techniques)	Chargée de projet; Vérification effectuée auprès du gestionnaire de la DQF	Octobre 2015	-	X		
	Développement du coffre à outils sur l'implantation du processus de développement de formation Développement d'un visuel mobilisateur que la DQF pourrait utiliser dans toutes ses communications concernant le projet	-Développer un argumentaire commun et des messages forts et compréhensibles par tous les acteurs impliqués;	Le coffre à outils pourrait comprendre : -Un argumentaire du projet (Présentation PowerPoint qui explique le projet); -Cartographie du processus accompagnée d'un document explicatif; -Une fiche questions/réponses sur le processus; -Un outil de rétroaction et d'évaluation du processus de formation.	À déterminer. Chargée de projet ??	Toutes les parties prenantes du projet	-Équipe de formation -Direction des communications Vérification effectuée auprès du gestionnaire de la DQF	Novembre 2015	-	X		

Phase : Sensibilisation										
(Rencontres de sensibilisation avec la haute direction de la RBQ et les gestionnaires concernés par le projet.	-Créer un réseau de communication du projet. –Se doter d'un groupe de gestionnaires et de supporteurs jouissant d'une grande crédibilité et influence au sein de la RBQ -Informer sur la situation actuelle -Présenter le projet, ses étapes, sa raison d'être, calendrier de travail et les rôles des principaux acteurs et la collaboration de terrain souhaitée.	Rencontre - déjeuner Visuel mobilisateur (PowerPoint de l'argumentaire du projet).	Promoteur du projet et Chargée de projet	-VRCO : Gilles Lemieux; -SSO : Dominique Lessard -DREC : Paul Gauthier et Liliane Gras DOASP : Paula Bergeron DRC : Marjorie Dionne VPE : Nathalie Marcoux et Julie St-Amour	Consultants externes	Novembre - décembre 2015	-	X	
	Rencontres avec la direction des communications de la RBQ et la direction des ressources humaines du MESS	-Convenir des modalités de collaboration pour l'implantation du processus de développement de formations.	-Appel téléphonique, Courriel de demande de rencontre -Réunion de concertation.	Promoteur du projet, Chargée de projet	-Direction des communications RBQ -Direction des ressources humaines du MESS.	VP Gilles Lemieux.	Novembre 2015	-	X	
	Rencontre Équipe-projet	-Réaliser un travail de planification transversale avec l'ensemble de l'équipe-projet -Mobiliser les acteurs clés vers la réalisation du projet.	-Rencontre d'équipe	Promoteur du projet Chargée de projet	-Direction des communications de la RBQ; -Direction des RH du MESS; -Bureau de gestion de projets de la RBQ; -Gestionnaires clés (DREC, DRC, VPE, DOASP).		Novembre 2015			

	Séances de consolidation d'équipe pour l'équipe de formation de la DQF.	Favoriser la cohésion et la collaboration entre les membres de l'équipe de formation.	-Utiliser des méthodes de consolidation de l'équipe ou de Team building. Boîte à outils : Consulter document explicatif de la démarche de consolidation d'équipe (Outil # 3)	Éric Legardeur Gestionnaire de la DQF	Équipe de formation	Consultants externes; Collaboration de la Direction des ressources humaines du MESS.	Octobre – novembre 2015	-	X			
	Activités de team building en dehors du contexte de travail	Renforcer la cohésion d'équipe	-5 à 7; -Activités sportives pour l'équipe de formation -Pause-café d'équipe, etc.	Éric Legardeur Gestionnaire de la DQF	Équipe de la formation	Conseillères en formation, adjointe administrative.	Périodiquement	-				

	Présentation de l'équipe complète de formation et de ses rôles au sein de la RBQ auprès de gestionnaires concernés et d'experts conseil (conseillers techniques).	Faciliter le développement des liens de confiance entre les experts de contenu et l'ensemble des conseillères en formation.	-Rencontre en visioconférence -Publication sur l'intranet de la RBQ présentant l'équipe avec une brève description des expériences des conseillères en formation).	Éric Legardeur Gestionnaire de la DQF Gestionnaires de la DREC	Gestionnaires concernés par le projet (DREC-DRC-DOASPI) Experts conseil (conseillers techniques)	-Conseillères en formation -Adjointe administrative des communications	Novembre 2015	-	X			
--	---	---	---	--	---	---	---------------	---	---	--	--	--

Phase : Compréhension / adhésion										
Réalisation (Exécution, implantation et suivi)	Rencontre d'information et de mise au point avec les gestionnaires concernés par le projet	-Donner plus de détails sur le processus de développement de formations -Renforcer la volonté de changement en présentant les bénéfices du projet	-Réunion, si nécessaire en visioconférence -Présentation du coffre à outils qui comprendra : -Un argumentaire du projet ((Présentation PowerPoint qui explique le projet); -Cartographie du processus -Fiche des rôles et des responsabilités dans le processus de formation; -Une fiche questions/réponses sur le processus; -Un outil de rétroaction et d'évaluation du processus. -Présenter les plans de formations offertes.	Promoteur du projet Chargée de projet	-VRCO : Gilles Lemieux -SSO : Dominique Lessard -DREC : Paul Gauthier et Liliane Gras DOASP : Paula Bergeron DRC : Marjorie Dionne VPE : Nathalie Marcoux et Julie St-Amour	Conseillères en formation.				
	Analyse des préoccupations des destinataires	-Communiquer les nouvelles responsabilités associées au développement de formations. -Informer sur les formations offertes					Décembre 2015	-	X	
			Boîte à outils : Consulter l'outil sur les préoccupations lors de changements organisationnels de Céline Bareil (Outil # 4)							

	<p>Rencontre d'information avec les chefs de service et chefs d'équipe concernés par le projet</p> <p>Analyse des préoccupations des destinataires</p>	<p>-Traduire de façon simple le processus de développement de formation afin de le rendre accessible à tous tout en le transposant en mots communs, simples et compréhensibles</p> <p>-Informersur la situation actuelle et sur le projet de changement</p> <p>-Communiquer les nouvelles responsabilités associées au développement de formations</p> <p>-Informersur les formations offertes.</p>	<p>Réunion, si nécessaire en visioconférence</p> <p>-Présentation du coffre à outils.</p> <p>-Rencontres informelles</p> <p>-Analyse des préoccupations.</p>	<p>Gestionnaires de la DREC, de la DRC et de la VPE,</p> <p>Chargée de projet</p>	<p>Chefs de service et chef d'équipe des directions territoriales.</p>	<p>Conseillères en formation</p>	<p>Janvier 2016</p>	<p>-</p>	<p>X</p>			
	<p>Rencontre d'information avec les experts conseil (conseillers techniques)</p> <p>Analyse des préoccupations des destinataires</p>	<p>-Traduire de façon simple le processus de développement de formation;</p> <p>-Informersur la situation actuelle et sur le projet de changement</p> <p>-Communiquer les nouvelles responsabilités associées au développement de</p>	<p>-Réunion d'équipe, si nécessaire en visioconférence.</p> <p>-Présentation du coffre à outils</p> <p>-Plan des formations offertes dans le cadre du projet</p> <p>-Analyse des préoccupations.</p>	<p>Gestionnaires de la DREC, chef de service</p> <p>Chargée de projet de la DQF</p>	<p>Experts conseil</p>	<p>Conseillères en formations</p>	<p>Janvier 2016</p>	<p>-</p>	<p>X</p>			

		formations -Informez sur les formations offertes.	Boîte à outils : Consulter l'outil sur les préoccupations lors de changements organisationnels de Céline Bareil (Outil # 4)								
	Publication d'un communiqué promotionnel sur l'intranet de la RBQ concernant le processus de développement de formations.	-Informez l'ensemble de l'organisation sur le projet; -Renforcez la volonté de changement.	Message sur l'intranet de la RBQ. Contenu à déterminer	Chargée de projet	L'ensemble des employés de la RBQ	-Direction des communications de la RBQ. -Conseillères en formation (sur une base volontaire) Vérification effectuée auprès du gestionnaire de la DQF	Janvier 2016				
	Séances de coaching sur l'utilisation de la fiche-mandat.	Assurer la compréhension et l'adoption de la fiche-mandat comme moyen de transmission des demandes à la DQF.	À déterminer	À déterminer	Gestionnaires / Demandeurs de la DQF	Conseillères en formation	Février 2016	-	X		
	Séances de coaching sur la priorisation et assignation de demandes réalisées à la DQF. (Dans l'éventualité que cette étape soit conservée comme partie du processus)	-Répondre aux préoccupations en lien avec la prise en charge de la priorisation des demandes par les conseillères en formation; -S'assurer de la qualité du travail fait.	À déterminer	Éric Legardeur Gestionnaire de la DQF	Équipe des conseillères en formation.		Février – Mars 2016	-	X		

	Rencontre de suivi de l'avancement du projet	-Communiquer honnêtement sur l'avancement du projet (bons coups et les difficultés) -Réaliser le monitoring du projet -Actualiser l'état de la situation actuelle -Évaluer les zones de confort/ inconfort -Valider le suivi des conditions de succès.	Rencontres de suivi;	Promoteur du projet Chargée de projet	-Équipe de projet -Équipe de formation -Gestionnaires/ demandeurs de la DQF;	Équipe de formation	Mars 2016	-	X			
	Phase : Implantation											
	Mise à l'essai du processus de développement de formations au sein de la DRC	-Évaluer la pertinence du processus afin d'apporter les modifications nécessaires	Choisir un ou plusieurs projets de formations afin d'essayer le processus et les nouvelles méthodes de travail qui y sont associées.	Chargée de projet / Conseillères en formation		-Gestionnaires de la DQF		Février – Mars 2016	-	X		
	Annnonce de la mise en œuvre du processus de formation	Mise en œuvre du processus	-Déterminer la date et faire un rappel des rôles et responsabilités, de l'utilisation de la fiche-mandat, etc. -Envoi des courriels expliquant la procédure; -Message sur l'intranet de la RBQ.	Promoteur du projet Chargée de projet	L'ensemble des acteurs concernés	Direction des communications; Équipe de formation.		Avril 2016	-	X		
	Information continue sur les ressources mises en place pour appuyer l'implantation.	Favoriser l'implantation du processus	-Courriels; -Appels téléphoniques; -Publications sur l'intranet	Chargée de projet	L'ensemble des acteurs concernés	Direction des communications		Périodiquement				

	Ateliers de co-développement avec l'équipe de formation	Répondre aux préoccupations liées à la capacité de l'équipe à partager efficacement ses connaissances, ses savoirs	Méthode de co-développement. Boîte à outils : Consulter l'outil pour la réalisation des ateliers de co-développement (Outil #6)	Gestionnaire de la DQF	Équipe de formation	Collaboration de la Direction des ressources humaines du MESS	Février – juillet 2016	-	X		
	Évaluation des préoccupations des destinataires	-Soulever les enjeux et les préoccupations et ajuster les actions au besoin -Identifier les besoins de soutien et leur nature; -Mesurer le niveau de satisfaction -Prévenir les résistances face au changement.	-Appels téléphoniques; -Rencontres informelles; -Rencontres de suivi. Boîte à outils : Consulter : Outil 4: les préoccupations lors de changements organisationnels de Céline Bareil Outil 7 : Analyse de positions des destinataires face au changement (L'analyse devra être effectuée par la chargée de projet ou par le promoteur du projet).	Chargée de projet	Équipe de formation, Clients et collaborateurs de la DQF touchés par le projet	Conseillères en formation (sur une base volontaire). Gestionnaire de la DQF.	Mai- juin 2016	-	X		
	Rencontre de suivi de l'avancement du projet	-Communiquer honnêtement sur l'avancement du projet -Actualiser l'état de la situation actuelle	-Rencontres de suivi -Présentation PowerPoint; -Document synthèse -Appels téléphoniques	Promoteur du projet Chargée de projet	-Équipe de formation; -Gestionnaires/ demandeurs de la DQF -Employés concernés	Équipe de formation	Deux fois par moi durant l'implantation du projet	-	X		

Phase : Appropriation										
Contrôle	Rencontres de suivi de l'avancement du projet et de l'adoption du processus, avec : L'équipe de projet, les clients, les collaborateurs et les employés de la DQF	-Communiquer honnêtement sur l'avancement du projet (bons coups et les difficultés) -Reconnaître les efforts et les succès du projet -Effectuer le monitoring des activités de communication et de formation -Apporter des ajustements au processus de développement de formations.	Rencontres de suivi; Appels téléphoniques Rencontres informelles Boîte à outils : Consulter le tableau de bord du projet de changement (Outils # 8)	Promoteur du projet Chargée de projet	-Équipe de formation -Gestionnaires / demandeurs de la DQF -Conseillers techniques.	Équipe de formation	À déterminer	-	X	
	Évaluation des résultats du projet	-Valider le niveau d'atteinte des résultats -Mesurer la nature et la qualité des effets réels du changement -Évaluer la satisfaction face au déroulement du projet; -Mesurer les gains réalisés en comparaison avec la situation initiale	À déterminer Boîte à outils : Consulter modèle de grille d'évaluation es résultats (Outil # 9)	Promoteur du projet Chargée de projet		Équipe de formation; Clients; Collaborateurs de la DQF	À déterminer	-	X	

Phase : Intégration											
Clôture	Rencontres d'information sur les résultats du projet	-Informers les acteurs impliqués dans le projet sur les résultats et retombées du projet -Tracer le portrait de gains (avant/après) -Faire valoir les avantages de changements apportés -Officialiser la fin du projet; -Remercier les collaborateurs.	-Réunions d'équipe, si nécessaires en visioconférence -Présentation PowerPoint; -Document synthèse -Note informative sur l'intranet de la RBQ.	Promoteur du projet Chargée de projet	L'ensemble des acteurs concernés par le projet	Direction des communications de la RBQ	À déterminer	-	X		
	Reconnaître et célébrer la réalisation du projet	-Faire un retour sur le changement -Doter la DQF d'une sensibilité à l'évolution et à l'amélioration continue -Remercier l'ensemble des acteurs impliqués pour leur implication et leurs efforts dans mise en œuvre du processus	-Rencontre informelle avec l'équipe de formation pour fêter la réalisation du projet (diner, 5 à 7); -Envoi d'une lettre de remerciement aux personnes impliquées dans le projet -Communiqué de la fin du projet	Promoteur du projet Chargée de projet	L'ensemble des acteurs concernés par le projet		À déterminer	-	X		

Annexe 7

Boîte à outils de la gestion du changement



Les documents présentés ci-dessous visent à outiller la DQF et l'équipe de projet sur la gestion du changement. Suite à une revue de la littérature, il a été possible d'identifier plusieurs outils facilitant la conduite, le pilotage et le suivi du changement.

Les outils proposés mis à disposition de la DQF sont les suivants :

1. Gabarit de rencontre de définition du projet.
2. Document explicatif sur les démarches de consolidation d'équipe.
3. Outil sur les préoccupations lors de changements de Céline Bareil.
4. Évaluation des conditions clés de succès du projet.
5. Grille d'analyse de la position des destinataires pendant le changement.
6. Document explicatif de la méthode de co-développement.
7. Tableau de bord des actions en gestion de changement.
8. Grille d'analyse de la configuration de l'organisation durant l'implantation du changement.
9. Grille d'analyse des résultats du projet de changement.

OUTIL # 1 : Gabarit rencontre d'équipe : Définition du projet de changement

Objectif:

Définir le projet de changement «Processus optimisé de développement de formations »

Animateur : À définir

Participants : Équipe service de la formation -DQF

Durée : 2 heures

Méthodologie : Atelier de travail.

Ordre du jour

1. Introduction
2. Présentation des règles et des objectifs de la rencontre
3. Définition du projet de changement :
 - ❖ Objectifs
 - ❖ Résultats souhaités
 - ❖ Bénéfices
 - ❖ Leviers et obstacles
 - ❖ Équipe projet
5. Conclusion

Déroulement :

1. Introduction: (5 minutes)

- ❖ Bienvenue
- ❖ Élection du secrétaire de la rencontre – Prise de notes et compte rendu
- ❖ Précision des règles et les objectifs de la rencontre
- ❖ Présentation de l'ordre du jour – approbation par l'équipe

2. Définition du projet de changement (110 minutes)

Questions facilitatrices :

- Vision – objectifs du changement

C'est quoi qu'on veut changer?

Pourquoi veut-on changer?

Pourquoi maintenant?

- Résultats souhaités

Où doit-il nous amener ce changement?

Échéance d'implantation ?

- Bénéfices

Bénéfices de changer?

- Leviers et obstacles

Quels sont les leviers qu'on peut trouver dans la situation actuelle? C'est-à-dire, quels éléments de la réalité actuelle de la RBQ favorisent l'acceptation et l'intégration du changement poursuivi?

Quels sont les obstacles nuisant à l'acceptation et à l'intégration du changement que vous poursuivez (ou encore qui contribuent à maintenir les choses dans leur état actuel) ?

Quels sont les leviers et les obstacles qui ont une incidence majeure et déterminante pour vous?

Est-ce qu'il y a des leviers et des obstacles sur lesquels vous n'avez pas la possibilité d'agir?

Finalement quelle est votre marge de manœuvre?

- Définition de l'équipe projet

Chef ou propriétaire du projet

Chargé de projet

Collaborateurs

Agents de changement

Rôles et responsabilités

3. Conclusion (5 minutes)

Synthèse de la journée

Suivis à faire

OUTIL # 2 : Document explicatif sur la démarche de consolidation d'équipe

Sources :

- ❖ *Quand l'union fait la force. Alexandra Larouche. Revue Capital humain. Novembre 2002. Vol. 7, No 2.*
- ❖ *Consolidation d'équipe : la démarche d'intervention. Louise Charrette. Le coin de l'expert. CRHA. 2010.*

« Les nouvelles tendances de gestion incitent les gestionnaires à acquérir des compétences différentes et à adapter leur style de gestion en fonction des équipes de travail. Ces nouvelles responsabilités impliquent la gestion des compétences, des conflits et des communications. Le défi est de taille lorsqu'on considère la diversité des besoins et des désirs des individus au travail. La gestion traditionnelle cédant le pas à la gestion participative, il est du ressort du gestionnaire de réagir et d'utiliser un ensemble d'outils pour faire face aux changements et s'adapter à la nouvelle réalité. Comment connaître les forces de chacun des membres de l'équipe ? Comment maximiser l'utilisation du potentiel des membres tout en bâtissant la confiance et la solidarité au sein de l'équipe ? La consolidation d'équipe est une occasion intéressante d'implanter ces variables et d'accroître la motivation, l'autonomie et l'esprit d'équipe ».

« Quand l'union fait la force »

Alexandra Larouche, M.Ps.
Revue Capital humain. Novembre 2002. Vol. 7, No 2.

La consolidation d'équipe est un processus permettant aux membres d'une équipe de travail de solidifier les liens qui les unissent, de se rallier autour d'objectifs communs et de favoriser l'émergence d'une communication optimale. Elle permet à l'équipe de clarifier ses modes de fonctionnement, ses valeurs communes et ses façons de faire.

Une intervention de consolidation d'équipe peut s'avérer utile dans plusieurs contextes organisationnels. Par exemple, dans le cas d'une restructuration ou d'une fusion d'entreprise, l'approche de consolidation d'équipe est souhaitable pour revoir clairement les objectifs et la vision commune de l'équipe afin d'intégrer les cultures de travail différentes. De même, en présence de conflits au sein d'une équipe, la stratégie de consolider devient une avenue prometteuse pour la résolution de problèmes, le partage des « feed-back » constructifs et des engagements des membres vers une entente.

Il existent différentes formes de consolidation d'équipe; le choix d'une forme dépendra évidemment des besoins et des préoccupations du gestionnaire et de l'équipe. À titre d'exemple, la consolidation d'équipe de type relationnel invite à une discussion permettant à l'équipe d'améliorer la qualité des communications ainsi que d'optimiser les forces et les compétences de chacun. Ce type d'intervention, plus spécifiquement utilisé lors de conflits, lève le voile sur les sources de malaises et d'insatisfactions afin de mieux comprendre les styles personnels de chacun, de clarifier les modes de communication et les règles de fonctionnement (Alexandra Larouche, 2002, p. 2).

La consolidation d'équipe doit suivre une démarche planifiée. Voici les cinq grandes étapes stratégiques de l'intervention (Louise Charrette, CRHA, 2010) :

1. la connaissance de la situation et le diagnostic;
2. l'analyse de la situation et l'identification des forces motrices et restrictives;
3. la formulation de la stratégie et la planification de l'intervention;
4. l'exécution de l'intervention;
5. l'évaluation de l'intervention.

L'équipe doit être prête à s'investir dans le processus. Les membres doivent avoir le désir de travailler en équipe, de prendre conscience de leur interdépendance et être convaincus de la possibilité de poursuivre un objectif commun. De plus, la direction doit s'assurer d'apporter un soutien dans l'application de l'entente de l'équipe.

Une démarche bien cernée par un diagnostic solide, stratégiquement planifiée avec des objectifs clairs et réalistes, appliquée avec professionnalisme et évaluée avec rigueur, donc dans des conditions d'intervention optimales, produira des résultats efficaces et observables au sein de l'équipe.

OUTIL # 3 : Outil sur les préoccupations lors de changement de Céline Bareil

Source : Gérer le volet humain du changement. Céline Bareil. 2004

Pour identifier les préoccupations (et non les résistances) des acteurs concernés par le projet, voici la question gagnante :

Qu'est-ce que la question gagnante?

Ce thème concerne un outil spécifique de diagnostic de préoccupations qui sert à connaître la phase de préoccupation à laquelle les destinataires du changement se situent.

Cet outil appelé « question gagnante » se présente sous la forme d'une simple question :

« Qu'est-ce qui vous (te) préoccupe le plus actuellement par rapport au changement du processus de développement de formations »

Bien qu'étant simple et rudimentaire, cette question s'avère être tout à fait efficace dans la pratique, et ce, pour plusieurs raisons :

- Elle est explicite. Le terme « préoccupation » renvoie à une inquiétude ou à un questionnement qu'il est normal de ressentir en période de changement. De plus en nommant le changement, on cadre la rencontre sur un point précis. Finalement. L'association du terme « *le plus* » et « *actuellement* » contraint le destinataire à ne pas parler que de ses préoccupations dominantes au moment présent.
- Elle est neutre. Elle ne renvoie pas à des positives ou négatives.
- Elle est universelle. Les préoccupations font référence à des émotions que chaque personne est amenée à ressentir.

Comment utiliser la question gagnante?

La question gagnante peut être utilisée de quatre façons :

- Informellement, par exemple en prenant un café.
- Formellement, durant un entretien individuel dont le thème principal serait les préoccupations.
- Par écrit, dans un courriel (pour les travailleurs éloignées, télétravailleurs ou pour les destinataires introvertis).
- Au cours d'une réunion d'équipe.

Cette dernière possibilité nécessite toutefois plus de préparation puisqu'il faut établir un ordre du jour et clarifier l'objectif de la réunion. De plus, la dynamique du groupe est un élément à considérer dans la libre expression des participants. Afin d'utiliser la question gagnante dans ce cadre, il est important d'établir quelques « règles de jeu ». À titre d'exemple : toutes les réponses sont bonnes; aucun jugement ne doit être porté sur les préoccupations des autres; la parole est donnée à tout le monde.

À partir des réponses que vous obtenez lorsque vous posez la question gagnante, vous serez en mesure de diagnostiquer à quelle phase de préoccupation est votre interlocuteur.

Le tableau suivant présente les sept phases de préoccupations proposées par Céline Bareil. Vous êtes en mesure de mieux comprendre ce qui fait temporairement obstacle à l'appropriation du changement.

Phases	Définitions	Expressions courantes
1. Aucune préoccupation	Le destinataire ne se sent pas personnellement concerné par le changement. Il poursuit ses activités et fait « comme si de rien n'était ». Il apparaît être indifférent par rapport au changement.	« Ça va toucher les autres, mais pas nous! »; « Chez nous, ce n'est pas pareil »; « Je doute que ce changement me concerne ».
2. Préoccupations centrées sur le destinataire	Le destinataire est inquiet des incidences sur lui-même, sur son poste et sur ses collègues. Il se pose des questions quant aux conséquences sur son rôle, ses tâches, ses responsabilités, son statut, son pouvoir décisionnel ou ses conditions de travail. Il craint que les compétences requises soient différentes après l'implantation du changement.	« Je me demande ce qui va m'arriver »; « Va-t-il y avoir des pertes d'emplois ou des démontions? »; « Mon rôle va-t-il changer? »
3. Préoccupations centrées sur l'organisation	Le destinataire est inquiet des impacts et des conséquences du changement sur l'organisation. La légitimité du changement et la capacité de l'organisation à rendre le changement à terme le préoccupent. Il se préoccupe de l'engagement de la direction.	« Est-ce que le changement est là pour durer? »; « Un projet à la saveur du mois! »
4. Préoccupations centrées sur le changement	Le destinataire se préoccupe des caractéristiques du changement. Il s'interroge sur la nature exacte du changement. Il veut obtenir de précisions quand à la mise en œuvre et sur les processus de changement. Il peut remettre en question le scénario de mise en œuvre de même que son implication dans le changement.	« Qu'est-ce au juste ce changement? »; « Comment fait-on? »; « Qu'est-ce que tout cela veut dire (quoi, comment, quand) ? »; « Comment ça va fonctionner après? »
5. Préoccupations centrées sur l'expérimentation	Le destinataire se montre disposé à se conformer au changement et à en faire l'essai. Toutefois, il éprouve un sentiment d'incompétence par rapport à ses nouvelles fonctions, habilités et attitudes. Il doute de sa capacité individuelle à réussir. Dans certains cas, il peut douter de la capacité collective (de ses collègues, de l'équipe). C'est pourquoi il s'interroge sur le temps, les conditions et le soutien qui lui faciliteront son appropriation du changement.	« Est-ce que je vais être capable de.. ? »; « Est-ce que l'équipe va être capable de ..? »; « Est-ce qu'on aura de la formation et du support ? »
6. Préoccupations centrées sur la collaboration	Le destinataire est préoccupé par le transfert des apprentissages dans les autres services. Il se montre intéressé à collaborer et coopérer avec ses collègues. Au sein de l'organisation, il veut favoriser le partage de son expérience et des diverses façons	« Qui pourrait-on réunir pour qu'on collabore à trouver des solutions et auprès de qui transférer notre récent savoir? »; « J'aimerais bien partager mon

	de faire.	<i>expérience avec d'autres collègues. »;</i> <i>« On pourrait former un groupe d'experts. »</i>
7. Préoccupations centrées sur l'amélioration continue du changement	Le destinataire se préoccupe de l'amélioration de ce qui est déjà en place, soit en modifiant de façon significative son travail ou ses responsabilités, soit en proposant de nouvelles applications ou soit en innovant. Il est inquiet par rapport à la pérennité et à l'amélioration continue du changement.	<i>« On pourrait encore faire mieux »;</i> <i>« Comment pourrait-on faire mieux ce qu'on fait bien avec le changement? »</i>

OUTIL # 4 : Évaluation des conditions clés de succès du projet

Section 1 : Conditions liées à la gestion du projet	Oui	Non
Vision commune du changement <ul style="list-style-type: none"> La vision, les buts et les priorités sont clairs, cohérents et stimulants L'envergure de votre projet et ses objectifs sont-ils clairement définis et communiqués? 		
Rythme et suivi <ul style="list-style-type: none"> Votre projet est-il implanté à un rythme adéquat et fait-il l'objet d'un suivi régulier par les différentes équipes du projet? 		
Planification <ul style="list-style-type: none"> Votre projet est-il adéquatement planifié (livrables, ressources, partage de responsabilités, échéanciers)? 		
Équipe optimale L'équipe chargée de la réalisation de votre projet est-elle structurée et regroupe-t-elle les personnes clés détenant la responsabilités d'agir sur le problème?		
Implantation <ul style="list-style-type: none"> Votre projet a-t-il été implanté suite à la tenue des ateliers stratégiques avec la haute direction de la RBQ? Votre projet est-il accompagné d'une démarche de repositionnement et de légitimation de la DQF? Avez-vous identifié et nommé la ressource qui sera responsable de la logistique de formations? 		
Communication <ul style="list-style-type: none"> Un plan de communication a-t-il été élaboré en lien avec votre projet? Les bons coups liés à la réalisation du projet sont-ils soulignés et célébrés? 		
Disponibilité <ul style="list-style-type: none"> La chargée de projet consacre-t-elle un temps suffisant à la gestion du projet? Les acteurs concernés par la réalisation du projet bénéficient-ils de suffisamment de temps pour produire les différents livrables? 		
Section 2 : Conditions organisationnelles	Oui	Non
Stratégie <ul style="list-style-type: none"> La haute direction de la RBQ appuie-t-elle le projet? Comptez-vous avec l'engagement, l'implication et l'ouverture des parties prenantes? Les orientations stratégiques et l'offre de services de la DQF en matière de formation sont-elles communiquées efficacement? 		
Travail en équipe <ul style="list-style-type: none"> L'équipe de formation bénéficie-t-elle d'un plus grand sentiment de confiance, det de cohésion? 		
Structure <ul style="list-style-type: none"> Les mécanismes de coordination et d'information facilitent-ils ;a réalisation de votre projet? 		
Style de gestion / Leadership <ul style="list-style-type: none"> Le style de gestion et le leadership facilitentOils l'implantation du changement? Est-ce que le leadership des responsables et porteurs du projet est accepté et légitimé par les parties prenantes? 		
Dimension politique <ul style="list-style-type: none"> Les acteurs influents de la RBQ sont-ils en faveur du projet? Les résistances, les préoccupations et les inquiétudes des parties prenantes du projet sont-ils gérés? 		
Ressources financières et matérielles <ul style="list-style-type: none"> Les ressources financières et matérielles sont-elles suffisantes pour assurer la réalisation de votre projet? 		
Ressources humaines <ul style="list-style-type: none"> Le personnel vise par le projet a-t-il participé au processus de décision du projet? Les rôles et les responsabilités des acteurs dans le cadre du projet sont-ils clairement définis? Le projet affect-il négativement le climat et la dynamique de travail au sein de la DQF? 		

OUTIL # 5 : Les ateliers de co-développement : Apprendre autrement le changement par l'échange avec les pairs

Source : La boîte à outils de la conduite du changement. David Autissier et Jean-Michel Moutot. 2013.

Le projet de changement nécessite que les acteurs proposent des solutions à des situations nouvelles. Pour avancer des solutions sans anxiété et en développant l'intelligence collective, la méthode du co-développement peut être employée. Cette méthode favorise un échange orienté sur la résolution des problèmes et offre une occasion d'apprentissage aux membres de l'équipe.

Pourquoi utiliser la méthode du co-développement

La méthode du co-développement s'avère être une démarche bien structurée avec des rôles bien précis pour les différents intervenants. Le principe consiste à ce qu'un groupe de personnes se réunit et échange autour d'un problème, d'un cas précis ou d'une interrogation. Celui qui présente la problématique est le client. Les autres jouent le rôle de consultants. Ils ont comme objectif d'aider le client à bien définir sa problématique, à l'expliquer et à proposer des solutions et des pistes d'actions.

Les ateliers de co-développement créent les conditions du changement en favorisant la prise de conscience des acteurs du changement à partir de problèmes concrets résolus entre eux.

Comment utiliser la méthode du co-développement?

Dans le cadre du projet de changement, les ateliers de co-développement se font en fonction des besoins de solutions pour mettre en œuvre le changement souhaité d'une façon opérationnelle. Ils sont généralement structurés de trois séances ou plus d'une demi-journée sur la durée du projet.

Déroulement des ateliers

- **La première étape est l'exposé du sujet en problématique.** Le rôle du client est de comprendre et d'argumenter pourquoi le sujet pose problème. Le rôle des consultants est d'écouter et d'analyser la demande.
- **La deuxième étape est la clarification de la problématique.** Le client doit distinguer ce qui est de faits objectifs et proposer des chaînes causales d'explication. Les consultants doivent ramener le client sur les faits et les intégrer dans des chaînes causes/ conséquences.
- **La troisième étape est le contrat de consultation.** Le rôle du client est de formuler une synthèse de la situation et de la demande. Le rôle des consultants est reformuler la synthèse pour bien s'entendre sur le sujet et la demande.
- **La quatrième étape correspond aux réactions, commentaires et suggestions pratiques** des consultants.
- **La cinquième étape est la synthèse et le plan d'action.** Le rôle du client est de structurer les informations et suggestions émises. Le rôle des consultants est d'orienter la réflexion vers des actions adaptées au client.
- **La sixième étape est la conclusion,** ou l'évaluation et l'intégration des apprentissages par chacun des intervenants.

Avantages : Pour implanter un changement il faut que les destinataires changent leur manière de voir les choses dans une logique d'apprentissage.

Mise en garde : L'autorégulation du groupe de co-développement peut s'avérer difficile à gérer. C'est pourquoi un autre participant pourrait jouer le rôle d'animateur et veiller au bon fonctionnement des séances de telle manière que chacun reste dans son rôle.

OUTIL # 6 : Analyse de la position des destinataires du changement

Source : *Le pilotage du changement. Pierre Colletette et Robert Schneider. 2013.*

ANALYSE DE LA POSITION DES DESTINATAIRES DU CHANGEMENT

Choisissez l'énoncé décrivant le mieux la réaction des destinataires face au changement projeté. Il faut que les gens aient suffisamment entendu parler du changement pour que cette analyse soit révélatrice.

Question 1 : Lorsque les gens parlent du changement proposé ou lorsqu'ils font allusion dans les échanges, est-ce qu'il en parlent comment étant leur changement ou votre changement?		
La plupart en parlent comme étant « leur » changement	<input type="checkbox"/>	5 points
Une majorité en parle comme étant « leur changement », mais une minorité en parle comme étant « votre » changement	<input type="checkbox"/>	4 points
Lorsqu'ils le font, les gens en parlent en termes neutres, sans vraiment parler de « leur » changement ou de « votre » changement.	<input type="checkbox"/>	3 points
Une majorité dit « votre » changement, même si une minorité parle de « leur » changement.	<input type="checkbox"/>	2 points
La plupart disent « votre » changement.	<input type="checkbox"/>	1 point
La plupart ne parlent pas du changement proposé.	<input type="checkbox"/>	0 points
Question 2 : Ces derniers temps, comment se font les regroupements informels lorsque les gens discutent du changement proposé?		
Beaucoup de gens se regroupent autour d'individus qui s'affichent comme plutôt favorables au changement proposé.	<input type="checkbox"/>	5 points
Bon nombre de gens se regroupent autour d'individus plutôt favorables au changement proposé, mais des noyaux se forment autour d'individus peu favorables	<input type="checkbox"/>	4 points
Il y a des discussions entre les gens, et diverses opinions se font entendre, mais il ne s'est pas encore formé de regroupements.	<input type="checkbox"/>	3 points
Bon nombre de gens se regroupent autour d'individus peu favorables, mais des noyaux se forment autour d'individus plus favorables.	<input type="checkbox"/>	2 points
Beaucoup de gens se regroupent autour de gens qui s'affichent peu favorables au changement proposé.	<input type="checkbox"/>	1 point
Il n'y a pas de discussions entre les gens, et peu d'opinions s'expriment.	<input type="checkbox"/>	0 points
Question 3 : Dans quelle mesure les gens s'efforcent-ils d'utiliser le langage correspondant au changement proposé (termes techniques, termes de référence, titres des fonctions)?		
La plupart de gens s'efforcent d'utiliser le langage correspondant au changement.	<input type="checkbox"/>	5 points
Une proportion significative de gens s'efforce d'utiliser le langage correspondant au changement proposé.	<input type="checkbox"/>	4 points
Il y a autant de gens qui s'efforcent d'utiliser le langage correspondant au changement que de gens qui n'y s'efforcent pas	<input type="checkbox"/>	3 points
Une proportion significative de gens ne cherche pas à utiliser le langage correspondant au changement.	<input type="checkbox"/>	2 points
La plupart de gens ne cherchent pas à utiliser le langage correspondant au changement, et bon nombre s'amuse à s'en moquer.	<input type="checkbox"/>	1 point
La plupart des gens ne s'intéressent pas au langage correspondant au changement.	<input type="checkbox"/>	0 points

Question 4 : Si vous examinez le langage employé les gens s'expriment au sujet du changement, qu'est-ce qui le caractérise?		
Le langage contient presque uniquement des énoncés positifs ou des suggestions pour l'améliorer.	<input type="checkbox"/>	5 points
Le langage contient passablement d'énoncés positifs, mais il contient néanmoins des critiques ou des réserves.	<input type="checkbox"/>	4 points
Le langage contient autant d'énoncés positifs que négatifs.	<input type="checkbox"/>	3 points
Le langage contient plusieurs énoncés négatifs; cependant, il arrive à certains de faire des suggestions qui pourraient rendre le changement moins insatisfaisant.	<input type="checkbox"/>	2 points
Le langage à l'endroit du changement contient surtout des énoncés négatifs et du cynisme.	<input type="checkbox"/>	1 point
Les gens s'expriment rarement sur le sujet ou feignent d'en ignorer l'existence.	<input type="checkbox"/>	0 points
Question 5 : Qu'est-ce qui caractérise les questions sur le changement?		
La plupart cherchent à comprendre le changement.	<input type="checkbox"/>	5 points
Bon nombre cherchent à comprendre le changement proposé, bien que certains cherchent les sources possibles de problèmes.	<input type="checkbox"/>	4 points
Il y a autant de questions visant à comprendre le changement que de questions portant sur les sources de problèmes.	<input type="checkbox"/>	3 points
Bon nombre cherchent à soulever les sources de problèmes, bien que certains cherchent à comprendre le changement.	<input type="checkbox"/>	2 points
La plupart cherchent à soulever les sources de problèmes.		1 point
Les gens ne posent pas de questions, même lorsque l'occasion leur en est fournie.		0 points
Question 6 : Quel genre de réactions les gens expriment-ils à l'endroit du changement proposé?		
La plupart font état des gains et avantages associés au changement.	<input type="checkbox"/>	5 points
Bon nombre font état des gains ou avantages possibles, bien que certains relèvent davantage les difficultés prévues.	<input type="checkbox"/>	4 points
Il y a autant de gens pour relever les gains/avantages possibles que de gens pour soulever les difficultés prévues à cause du changement.	<input type="checkbox"/>	3 points
Bon nombre font état de difficultés prévues à cause du changement, bien que certains relèvent davantage les gains/avantages possibles.	<input type="checkbox"/>	2 points
La plupart font état de difficultés prévues à cause du changement.	<input type="checkbox"/>	1 point
Les gens s'assurent que les conventions de travail seront respectées.	<input type="checkbox"/>	0 points
Question 7 : Quel ton caractérise les réactions lorsqu'ils traitent du changement?		
Leur ton est général conciliant.	<input type="checkbox"/>	5 points
Bien que leur ton soit en général conciliant, on y dénote certaines réactions agressives.	<input type="checkbox"/>	4 points
Le ton alterne entre la conciliation et l'agressivité.	<input type="checkbox"/>	3 points
Bien que leur ton soit en général agressif, on y dénote certaines réactions conciliantes.	<input type="checkbox"/>	2 points
Leur ton est en général agressif.	<input type="checkbox"/>	1 point
Leur ton est en général neutre, comme si la chose était banale.	<input type="checkbox"/>	0 points

Pour obtenir le résultat, vous devez d'abord additionner les scores et ensuite diviser cette somme par le nombre de questions auxquelles vous avez répondu.

Résultat : / 7 =

Trouvez dans le tableau ci-dessous où situer votre organisation dans l'échelle de réactions.

Échelle des réactions au changement		
Si les résultats se situent entre les marges suivantes		La tendance dominante dans votre organisation correspond au profil
4.3 et 5.0	Les paramètres requis sont manquants ou erronés.	Supporteur actif
3.4 et 4.2	Les paramètres requis sont manquants ou erronés.	Supporteur passif
2.5 et 3.3	Les paramètres requis sont manquants ou erronés.	Ambivalent
1.6 et 2.4	Les paramètres requis sont manquants ou erronés.	Opposant passif
0.7 et 1.5	Les paramètres requis sont manquants ou erronés.	Opposant actif
0 et 0.6	Les paramètres requis sont manquants ou erronés.	Indifférent

Quel est la position dominante dans l'organisation maintenant : _____.

Si votre organisation se trouve dans zone du supporteur, vous êtes susceptible de bénéficier d'une masse critique favorable au projet de changement, et meilleures sont vos chances de réussir. Votre travail va consister à protéger cette situation tout au long du changement.

Si votre organisation se trouve dans al zone de l'opposant, vous êtes susceptible de faire face à une masse critique défavorable au projet de changement, et moins bonnes sont vos chances de réussir. Votre travail consistera, entre autres, à faire preuve de la pertinence du changement et à obtenir l'acceptation graduelle, ou tout au moins une certaine tolérance de la part des gens, du moins à court terme.

Si votre organisation se trouve dans la zone de l'ambivalence, la situation est précaire. Vous auriez sans doute avantage à travailler pour rallier d'autres supporteurs à votre projet avant d'aller plus loin. Dans le cas où vous devriez néanmoins aller de l'avant dès maintenant, soyez attentif, car la situation pourrait glisser vers l'opposition et vous placer en présence d'une masse critique défavorable.

Pour plus d'information concernant les positions des destinataires du changement, consultez le livre Pilotage du changement, une approche stratégique et pratique de Colletette et Schneider, 2013, p.151.

OUTIL # 7 : Tableau de bord de suivis des activités de gestion du changement

Source : La boîte à outils de la conduite du changement. David Autissier et Jean-Michel Moutot. 2013.

Le tableau de bord recense toutes les actions/activités de gestion du changement prévues et suit leur réalisation en termes de planning et de coûts pour s’assurer du déploiement de ces dernières.

Actions/Activités	Date prévisionnelle	Fait/Pas fait/Retard	Dépenses prévues	Dépenses réelles	Commentaires
Définition du projet					
Cartographie du nouveau processus de formation	Juin 2015	Fait 100%	-	-	
Plan d’action du projet	Mai 2015	Fait 100%	-	-	
Diagnostic du changement	Août 2015	Fait 100%	-	-	
Révision offre de services de la de DQF	Octobre 2015	Pas fait (50%)	-	-	
Proposition du plan de gestion du changement (Communication – gestion de la transition)	Août 2015	Fait 100%	-	-	
Définition précise du projet					
Approbation de la version définitive de la cartographie du processus de formation					
Communication					
Approbation de la version définitive de la cartographie du processus de formation					
Réalisation de la fiche sur les rôles et responsabilités des parties prenantes dans le processus de développement de formations					
Développement d’un visuel mobilisateur					
Rencontres de sensibilisation avec la haute direction et les gestionnaires de la RBQ					
Rencontre avec la direction des communications de la RBQ et la direction de RH du MESS					
Présentation de l’équipe complète de formation et de ses rôles au sein de la RBQ					
Rencontre d’information et de mise au point avec les gestionnaires concernés					
Rencontre d’information avec les chefs de service et chef d’équipe.					
Rencontre d’information avec les experts conseil sur le projet					

Publication du communiqué promotionnel sur l'intranet					
Rencontre de suivi de l'avancement du projet					
Annonce de la mise en œuvre du nouveau processus					
Information continue des ressources mises en place					
Activités de reconnaissance et célébration du projet					
Accompagnement					
Séances de consolidation d'équipe					
Activités de team building en dehors du contexte de travail					
Séances de coaching sur l'utilisation de la fiche mandat					
Séances de coaching sur la priorisation et l'assignation de demandes effectuées à la DQF					
Ateliers de co-développement pour l'équipe de formation					
Évaluation des préoccupations des destinataires					
Pilotage					
Rencontres de suivi de l'avancement du projet					
Évaluation des résultats du projet					
Rencontres d'information sur les résultats du projet					

OUTIL # 8 : Modèle de grille d'évaluation des résultats du projet de changement

Source : *Le pilotage du changement. Pierre Colletette et Robert Schneider. 2013.*

Évaluation des résultats du projet de changement			
1	<p>Les paramètres requis sont manquants ou erronés. L'opération a parfaitement réussi; les résultats recherchés ont été atteints, et la position stratégique de la DQF s'est améliorée</p>	<p>Le changement a-t-il produit des effets secondaires?</p>	<p>Les paramètres requis sont manquants ou erronés. Oui Les paramètres requis sont manquants ou erronés. Non</p>
		<p>Le changement a-t-il nécessité des dépenses conformes aux prévisions?</p>	<p>Les paramètres requis sont manquants ou erronés. Oui Les paramètres requis sont manquants ou erronés. Non</p>
2	<p>Les paramètres requis sont manquants ou erronés. L'opération a partiellement réussi; les objectifs ont été atteints en partie.</p>	<p>Le changement a-t-il produit des effets secondaires?</p>	<p>Les paramètres requis sont manquants ou erronés. Oui Les paramètres requis sont manquants ou erronés. Non</p>
		<p>Le changement a-t-il nécessité des dépenses conformes aux prévisions?</p>	<p>Les paramètres requis sont manquants ou erronés. Oui Les paramètres requis sont manquants ou erronés. Non</p>
3	<p>Les paramètres requis sont manquants ou erronés. L'opération n'a pas réussi; la plus part des objectifs poursuivis n'ont pas été atteints.</p>	<p>Le changement a-t-il produit des effets secondaires?</p>	<p>Les paramètres requis sont manquants ou erronés. Oui Les paramètres requis sont manquants ou erronés. Non</p>
		<p>Le changement a-t-il nécessité des dépenses conformes aux prévisions?</p>	<p>Les paramètres requis sont manquants ou erronés. Oui Les paramètres requis sont manquants ou erronés. Non</p>

Stratégies possibles pour différents résultats d'évaluation	
Résultats d'évaluation	Stratégie proposée
<p>Les résultats de l'évaluation sont positifs. Les objectifs du changement ont été atteints.</p> <p>Si certains effets secondaires sont apparus;</p> <p>Si les coûts réels ont dépassé le niveau prévu.</p>	<p>Profiter de la situation pour mettre en valeur les facteurs qui ont contribué à sa réussite. Reconnaître explicitement la contribution de ceux et celles qui ont participé de l'opération.</p> <p>Rechercher des solutions susceptibles d'atténuer l'impact de ces effets.</p> <p>Il faut essayer de voir quels sont les facteurs qui ont joué et éviter qu'ils ne se reproduisent.</p>
<p>Les résultats de l'évaluation sont partagés. Plusieurs objectifs ont été atteints.</p> <p>Si certains effets secondaires sont apparus;</p> <p>Si les coûts réels ont dépassé le niveau prévu.</p>	<p>Examiner l'écart qui en cause et les facteurs qui ont contribué à cette situation; se demander s'il est utile de poursuivre. Le cas échéant, considérer la possibilité d'entreprendre une autre démarche pour les objectifs qui n'ont pas été atteints.</p> <p>Examiner les facteurs qui ont joué : Envisager des mesures susceptibles sinon d'éliminer, du moins d'atténuer et de contrôler ces effets secondaires.</p> <p>Déceler les carences de la planification et explorer la possibilité de récupérer les sommes dépensées de trop.</p>
<p>Les résultats de l'évaluation sont plutôt négatifs. L'opération n'a pas réussi</p> <p>Si certains effets secondaires sont apparus;</p> <p>Si les coûts réels ont dépassé le niveau prévu.</p>	<p>Déterminer quels sont les facteurs qui ont contribué à cette situation, explorer la possibilité de relancer l'opération sur une autre base. À défaut, cesser d'investir dans ce changement.</p> <p>Engager de façon urgente et prioritaire une série de mesures afin de contrôler les effets secondaires.</p> <p>Engager de façon urgente et prioritaire une série de mesure afin de réduire les impacts négatifs de cette dépense sur l'organisation</p>

Sommaire des mesures à prendre pour assurer le suivi de l'évaluation	
Résultats d'évaluation	Stratégie choisie
<p>Les résultats de l'évaluation sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Positifs • Partagés • Négatifs <p>Si certains effets</p>	

<p>secondaires sont apparus</p> <p>Si les coûts réels ont dépassé le niveau prévu.</p>	
--	--

Rapport-gratuit.com 
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES