

# CADRE DE RÉFÉRENCE DE LA GESTION DU CHANGEMENT ET DE LA TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE

Du quotidien à la  
transformation

Cette publication a été réalisée par le Secrétariat du Conseil du trésor en collaboration avec la Direction du développement organisationnel gouvernemental.

Une version accessible de ce document est offerte en ligne. Il est possible d'obtenir, sur demande, une version adaptée.

Pour toute information :

Direction du développement organisationnel gouvernemental

du Secrétariat du Conseil du trésor

5<sup>e</sup> étage, secteur 500

875, Grande Allée Est

Québec (Québec) G1R 5R8

Courriel : [do@sct.gouv.qc.ca](mailto:do@sct.gouv.qc.ca)

Site Web : [Gestion du changement et transformation organisationnelle- Espace Leadership](#)

Dépôt légal – Décembre 2025

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-555-02809-8 (version électronique)

Tous droits réservés pour tous les pays.

© Gouvernement du Québec – 2025

# TABLE DES MATIÈRES

---

REMERCIEMENTS .....	4
INTRODUCTION.....	4
OBJECTIFS.....	4
DÉFINITIONS .....	5
Changement .....	5
Gestion du changement .....	5
Projet.....	5
Transformation organisationnelle (TO) .....	6
LES RÔLES CLÉS EN GESTION DU CHANGEMENT .....	6
Le rôle des employés .....	6
Le rôle des gestionnaires.....	6
Le rôle de la direction des ressources humaines .....	6
Le rôle des hauts dirigeants .....	7
LES PRINCIPES DIRECTEURS.....	7
LA GESTION DU CHANGEMENT AU QUOTIDIEN .....	9
Accroître la capacité individuelle à changer .....	9
Le rôle des préoccupations pour faciliter l’adoption du changement.....	11
L’incidence du gestionnaire-leader .....	11
Les composantes variables du changement .....	12
Des leviers d’actions qui favorisent l’engagement et renforcent la capacité à changer .....	13
LA GESTION DU CHANGEMENT EN CONTEXTE DE PROJETS.....	14
Réussir l’intégration de la gestion du changement et de la gestion de projet .....	14
Une démarche structurée et agile pour accompagner le changement .....	14
Les rôles en matière de GDC durant un projet.....	16
Les pilotes de changement .....	17
Les collaborateurs stratégiques .....	18
Les acteurs clés .....	19
LA GESTION DU CHANGEMENT EN CONTEXTE DE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE .....	20
Les pratiques pour définir l’intention stratégique .....	20
Les pratiques de pilotage agile.....	22
Une collaboration harmonieuse entre les directions et expertises en appui à la transformation .....	23
CONCLUSION .....	24
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	25
BIBLIOGRAPHIE .....	26
ANNEXE .....	27
Annexe 1 : Tableau synthèse des composantes variables .....	27

## REMERCIEMENTS

---

Le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) tient à reconnaître les efforts déployés dans l'élaboration du présent Cadre de référence en gestion du changement et transformation organisationnelle.

Différentes personnes qui travaillent dans la fonction publique québécoise, dont des directeurs et directrices et conseillers et conseillères en gestion des ressources humaines ont participé à des ateliers de travail. Ces échanges ont permis d'élaborer le présent cadre en veillant à ce qu'il reflète le plus fidèlement possible les réalités des ministères et des organismes, tout en s'appuyant sur les meilleures pratiques en gestion du changement.

## INTRODUCTION

---

Les organisations publiques sont soumises à une pression politique, sociétale et environnementale grandissante, qui les amène à se transformer continuellement. En deux décennies, le nombre de changements dans les organisations a triplé<sup>4</sup>, amenant à chaque fois une plus grande complexité. De plus, l'essor technologique, les innovations dans divers domaines, les contraintes financières et réglementaires, ainsi que l'évolution des attentes des citoyens envers les services publics et celles des fonctionnaires envers leur employeur, sont autant de facteurs qui expliquent cette accélération des changements<sup>2-3-4</sup>.

Devant cette multiplication d'initiatives, une gestion du changement (GDC) bien structurée permet, plus que jamais, de prévenir les risques psychosociaux associés au changement, comme la surcharge de travail, la perte de sens ou la détérioration du climat de travail. Les organisations réduisent ainsi les risques de dépassements budgétaires, de perte de ressources clés et de baisse significative de la productivité, autant de facteurs pouvant compromettre la réussite des projets.

Ce document constitue un guide de référence pour les gestionnaires, les équipes de projet et les conseillers en gestion des ressources humaines (CGRH), afin de renforcer l'efficacité de la GDC. Il présente comment la coresponsabilité est essentielle dans une gestion du changement efficace, et qu'elle doit reposer sur la collaboration de tous les intervenants. **Trois types de changements sont proposés : le changement au quotidien, qui explore comment les personnes vivent les transitions et adoptent de nouveaux comportements ; la gestion du changement dans les projets**, qui souligne l'importance de l'arrimer à la gestion de projet et précise les rôles et responsabilités des acteurs impliqués; et enfin, la transformation organisationnelle qui concerne des changements profonds et durables dans la culture, la structure, les processus et les stratégies de l'organisation. Elle nécessite une vision claire, un engagement fort de la direction et une mobilisation à tous les niveaux pour assurer une cohérence et une pérennité dans l'évolution.

## OBJECTIFS

---

Ce cadre de référence a pour objectif de promouvoir une vision partagée de la GDC et de l'adapter aux réalités actuelles de la fonction publique. Il vise à renforcer la capacité des ministères et des organismes (MO) à gérer stratégiquement les changements et à s'adapter efficacement, qu'importe l'envergure des changements.

## DÉFINITIONS

---

La rédaction d'un cadre de référence requiert l'emploi de termes spécifiques, pouvant parfois prêter à diverses interprétations. Afin de favoriser une compréhension commune de la gestion du changement, les termes *changement*, *gestion du changement*, *projet* et *transformation organisationnelle* sont utilisés selon les définitions présentées ci-dessous.

### CHANGEMENT

Le changement représente le passage d'un état actuel à un état futur souhaité<sup>13-17</sup>. Dans le cadre des opérations courantes, des changements ont lieu quotidiennement, tels que l'arrivée ou le départ d'un collègue ou d'un gestionnaire, l'ajout d'une nouvelle fonctionnalité dans un logiciel, la révision d'un processus ou encore un ajout de contraintes pour l'élaboration d'un livrable. Le changement peut aussi être structuré dans le cadre d'un projet ou d'une transformation organisationnelle.

### GESTION DU CHANGEMENT

La GDC est une approche structurée qui vise à préparer, soutenir et accompagner les personnes et les organisations dans les transitions qu'ils vivent au fil des changements<sup>13</sup> ainsi que dans le développement d'une capacité à changer<sup>2</sup>. Elle est un levier stratégique, puisque tout changement durable passe d'abord par l'adoption de nouveaux comportements individuels<sup>5</sup>. Sans cette adoption, les résultats attendus seront difficilement atteints.

Ainsi, la GDC est une méthode qui propose des outils pratiques et des mécanismes visant à gérer de manière optimale le changement, favorisant ainsi l'adhésion et l'engagement des personnes concernées. Plus elle est intégrée tôt dans le processus, plus les chances de succès et les retombées des investissements effectués seront maximisés<sup>13</sup>.

En bref, la GDC s'appuie sur des approches éprouvées pour faciliter les transitions individuelles, réduire les préoccupations, limiter la perte de productivité, raccourcir la phase d'adaptation et favoriser l'adoption durable de nouveaux comportements<sup>10</sup>, tout en tenant compte du bien-être des personnes.

### PROJET

Un projet est un ensemble d'activités coordonnées et temporaires, entreprises dans le but d'atteindre un objectif spécifique, avec des contraintes de temps, de coûts et de ressources. Il ne touche qu'une portion de l'organisation et se distingue des opérations courantes par son caractère unique et sa durée limitée dans le temps.

Intégrer la gestion du changement dans un projet permet de s'assurer que les actions nécessaires à l'adoption durable par les parties prenantes sont prises en compte dans les activités du projet. Il est essentiel de bien définir les rôles en GDC au sein du projet, afin de couvrir toutes les facettes et les répercussions du changement.

## TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE (TO)

La TO, pour sa part, constitue la destination souhaitée à long terme. Elle s'inscrit dans une logique de mouvement continu où le changement devient une réalité permanente<sup>2-3</sup>. Elle est l'évolution en profondeur de l'organisation rendue possible par l'intégration réussie d'un ensemble de changements simultanés ou successifs, de tailles et de portées variées qui s'enchaînent sur plusieurs années. Une transformation nécessite la coordination de plusieurs projets, tous alignés sur une même vision stratégique, visant aussi à long terme une transformation de la culture organisationnelle.

Bien que tous les acteurs de l'organisation aient un rôle à jouer dans la gestion du changement dans une TO, le leadership des hauts dirigeants en est la pierre angulaire. Il garantit l'alignement stratégique et assure un pilotage dynamique, permettant de maintenir le cap tout au long du parcours de transformation.

Enfin, le succès d'une transformation dépend significativement de la mobilisation des équipes soutenue par un leadership partagé et agile, ainsi que par l'appui de ressources compétentes<sup>3</sup>.

## LES RÔLES CLÉS EN GESTION DU CHANGEMENT

---

La gestion du changement est une coresponsabilité partagée par l'ensemble des membres d'une organisation. En comprenant chacun leur rôle, ceux-ci peuvent accroître la capacité de l'organisation à s'adapter et à changer.

### LE RÔLE DES EMPLOYÉS

Tous les membres d'une organisation ont la responsabilité de faciliter leur propre transition et de soutenir, dans la mesure du possible, leurs collègues dans la leur. En faisant face à un changement, chacun doit s'assurer de comprendre le changement et sa propre réaction à celui-ci. Une organisation performante repose sur la capacité de l'ensemble de son personnel à s'adapter, à adopter de nouveaux comportements et même à rechercher activement les changements susceptibles d'être bénéfiques à l'organisation.

### LE RÔLE DES GESTIONNAIRES

Les gestionnaires de proximité jouent un rôle de premier plan dans la gestion quotidienne du changement, en faisant preuve d'exemplarité et en créant un environnement propice à l'adoption des changements. Ils sont responsables de soutenir leurs équipes tout au long du processus en considérant leurs préoccupations et en assurant qu'ils ont les outils, compétences et ressources nécessaires pour expérimenter le changement. Leur influence directe sur le terrain en fait des acteurs clés de la réussite de tous les changements.

### LE RÔLE DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Experte de l'engagement et de la mobilisation des employés, la direction des ressources humaines a la responsabilité de promouvoir le cadre de référence au sein de l'organisation et de l'appliquer dans tout processus de gestion du changement. Elle sensibilise les gestionnaires-leaders à l'importance de la gestion du changement, assure leur développement de compétences et, au besoin, les accompagne dans le soutien de leur équipe.

Selon son offre de service, la direction des ressources humaines peut également conseiller les équipes responsables de projets et de transformations organisationnelles, coordonner la démarche de gestion du changement ou collaborer à sa mise en œuvre, afin de favoriser la cohérence des actions en gestion du changement.

## LE RÔLE DES HAUTS DIRIGEANTS

Le leadership des hauts dirigeants constitue la pierre angulaire de la capacité de l'organisation à changer. En veillant à ce que les projets et les transformations organisationnelles soient alignés sur la mission, la vision et la planification stratégique de l'organisation, les hauts dirigeants donnent du sens aux changements entrepris.

De plus, en tenant compte de la capacité actuelle de l'organisation à changer, ils priorisent les initiatives de transformation et allouent les ressources nécessaires à l'atteinte des résultats visés.

Enfin, en intégrant les principes directeurs de la GDC dans leurs décisions et leurs comportements, les hauts dirigeants renforcent la capacité d'adaptation de l'organisation et montrent l'exemple à ses gestionnaires-leaders.

## LES PRINCIPES DIRECTEURS

Les principes directeurs soutiennent une GDC efficace et efficiente. Ils peuvent être ajustés dépendamment du changement opéré. Leur mise en œuvre peut être portée ou soutenue par divers acteurs, notamment les pilotes du changement (dirigeants et gestionnaires) ainsi que des collaborateurs stratégiques (ex. : conseillers en gestion des ressources humaines).

### 1 Instaurer une culture du changement

Instaurer une culture du changement, c'est renforcer les capacités collectives d'adaptation, d'innovation et d'apprentissage continu au sein de l'organisation. Cela repose sur l'adoption de valeurs, de principes et de pratiques partagées qui favorisent l'agilité organisationnelle permettant à l'organisation de s'ajuster en permanence devant les transformations. Ce changement de culture doit être inclusif et sécurisant, encourageant la collaboration et la coopération entre les acteurs internes et externes, valorisant la reconnaissance et promouvant la participation active des parties prenantes.

### 2 Aligner stratégiquement les actions sur la vision et les priorités organisationnelles

Intégrée dans une stratégie globale, la réussite des initiatives de changement dépend de leur alignement constant avec une vision porteuse de sens et partagée, ainsi qu'avec des priorités qui répondent aux besoins évolutifs de l'organisation. Cet alignement s'appuie sur des objectifs de performance, des outils de suivi et d'évaluation permettant de piloter, d'ajuster, d'améliorer et d'apprendre collectivement, et ce, tout au long du processus.

### **3 S'engager activement comme gestionnaires-leaders et mobiliser les équipes**

En tant que pilotes de changement, les gestionnaires doivent faire preuve d'un engagement actif et visible en incarnant le changement au quotidien. Ils placent l'expérience humaine au cœur de la transformation et veillent à intégrer la gestion du changement dès les premières étapes dans les projets. Leur approche repose sur un leadership agile et partagé propice à la mobilisation et favorisant l'expérience employé.

### **4 Prendre en compte la capacité à changer de l'organisation et des personnes**

Évaluer la capacité à changer de l'organisation et des personnes permet d'anticiper les obstacles et d'ajuster les stratégies d'accompagnement. Cette évaluation implique, d'une part, d'analyser la maturité de l'organisation à faire face au changement, et d'autre part, de tenir compte de la capacité d'absorption des ressources. Une gestion proactive du portefeuille de changements est essentielle pour éviter les surcharges entre projets et pour prévenir les risques psychosociaux liés à une saturation due aux nombreux changements.

### **5 Partager la coresponsabilité du succès entre les acteurs impliqués dans le changement**

Le succès du changement repose sur une dynamique collective où la responsabilité est partagée à tous les niveaux de l'organisation. La coresponsabilité implique que chacun comprenne son rôle, s'y engage pleinement et adopte des comportements favorisant la collaboration et la coopération. Elle s'appuie sur les capacités relationnelles de l'organisation, en mobilisant des réseaux internes et externes, des savoirs partagés et des espaces de dialogue. En valorisant des contributions croisées et la circulation des idées, le changement devient une démarche collective, coconstruite par une diversité d'acteurs autour d'une vision partagée du succès.

### **6 Bâtir la confiance par une expérience positive du changement**

La confiance est un levier essentiel pour mobiliser les parties prenantes. Elle repose sur une approche humaine, transparente, respectueuse, ainsi que sur une écoute attentive des préoccupations. Pour s'établir durablement, il est nécessaire de créer un climat de sécurité psychologique, où les facteurs de protection psychosociaux sont pris en considération et où chacun peut s'exprimer librement, poser des questions, prendre des risques et apprendre ensemble. La confiance se renforce également par la perception de légitimité du changement, lorsque les raisons sont claires, les décisions sont cohérentes et les modalités de mise en œuvre jugées appropriées.

## LA GESTION DU CHANGEMENT AU QUOTIDIEN

Le changement ne se vit pas au même rythme pour tous. Chaque partie prenante, qu'il s'agisse d'une personne ou d'un groupe pouvant influencer ou être influencé par l'atteinte des objectifs organisationnels, joue un rôle clé dans la réussite du changement.

Cette section vise à mieux saisir les différences de rythme vécues à travers l'expérience humaine du changement, qu'il s'agisse d'un ajustement mineur, d'un projet structuré ou d'une transformation organisationnelle d'envergure. Reconnaître ces variations permet d'adapter les stratégies d'accompagnement, de favoriser l'engagement et de soutenir une transition plus harmonieuse pour tous.

### ACCROÎTRE LA CAPACITÉ INDIVIDUELLE À CHANGER

Le succès d'un changement organisationnel repose en partie sur l'adoption durable de nouveaux comportements par une masse critique de parties prenantes. Cette adoption ne peut être atteinte sans un soutien adéquat à la capacité individuelle de changer. Le développement de cette capacité est une coresponsabilité partagée entre la personne, son gestionnaire et l'organisation.

Pour s'engager positivement dans un processus de changement, une personne doit minimalement :

#### 1 Percevoir positivement le changement proposé

**La personne doit trouver un sens personnel au changement. Cela passe par :**

- ▶ **La reconnaissance d'un enjeu réel** : la personne doit comprendre en quoi le changement répond à une problématique ou à un besoin concret qu'il vit ou observe dans son environnement de travail.
- ▶ **La compréhension de la solution proposée** : une compréhension claire des objectifs du changement, de ses bénéfices attendus, ainsi que de son alignement avec la vision stratégique de l'organisation est essentielle pour générer l'adhésion.
- ▶ **La prise en compte des réactions émotionnelles** : un changement ne se vit pas seulement de façon rationnelle. Les personnes ressentent de l'inquiétude, du stress ou de la peur de se tromper, mais aussi parfois de l'enthousiasme et de la curiosité. Ces émotions influencent directement l'engagement : si elles sont ignorées, elles peuvent nourrir la résistance; si elles sont reconnues et accompagnées, elles deviennent une source d'énergie et de mobilisation.
- ▶ **Un équilibre entre demandes et ressources** : sur le plan neuropsychologique, tout changement est d'abord perçu comme une demande qui exige un effort cognitif et émotionnel, ainsi que d'énergie et de temps. Si la personne estime qu'elle a accès aux ressources nécessaires pour changer (p. ex. qu'elle a la capacité en termes d'énergie, de temps et de compétences, qu'elle a le soutien de l'organisation et de l'équipe, ou le temps d'adaptation) sont suffisantes pour répondre à cette demande, elle adoptera des stratégies d'adaptation. Dans le cas contraire, il est susceptible de recourir à des mécanismes de défense qui se traduisent souvent par une résistance au changement. Dans de tels cas, une réduction des demandes ou une augmentation des ressources permet à la personne de retrouver l'équilibre nécessaire pour adopter des stratégies d'adaptation<sup>13</sup>.

## 2 Percevoir positivement les ressources disponibles pour réussir le changement

### La personne a besoin de se sentir soutenue et outillée pour se mobiliser :

- ▶ **Une gestion proactive de ses préoccupations** : les inquiétudes doivent être accueillies, comprises et traitées de manière transparente.
- ▶ **Le développement des compétences nécessaires** : une offre de formation ou d'accompagnement ciblée permet de combler les écarts entre les compétences actuelles et celles requises. Plus la personne se sent compétente et confiante, plus elle s'engage et persévère dans l'adoption du changement.
- ▶ **L'accès aux outils, à l'information et au temps nécessaire** : des moyens concrets doivent être disponibles pour permettre à la personne d'expérimenter et de s'approprier les nouvelles pratiques.
- ▶ **Le renforcement du sentiment d'auto-efficacité** : au-delà des ressources offertes, la personne doit croire en sa propre capacité à réussir. Ce sentiment se développe en valorisant ses acquis, en offrant des réussites rapides, en donnant de la rétroaction positive et en proposant des modèles inspirants.

## 3 Évoluer dans un environnement favorable au changement

### L'environnement dans lequel la personne évolue joue un rôle clé dans sa capacité d'adaptation :

- ▶ **La possibilité d'expérimenter sans crainte** : un climat de tolérance à l'erreur permet à la personne d'essayer, d'apprendre et d'ajuster ses comportements sans crainte de jugement ou de sanction.
- ▶ **Un soutien social actif** : la collaboration entre collègues et le soutien du gestionnaire favorisent l'apprentissage collectif et l'engagement.
- ▶ **La reconnaissance des efforts et des progrès** : souligner les avancées individuelles et collectives renforce la motivation et ancre les nouveaux comportements dans la durée.

## 4 Respecter le rythme individuel d'adaptation

- ▶ Chaque personne possède son propre rythme d'adaptation au changement, influencé par sa personnalité, ses expériences passées, son état émotionnel et sa charge de travail actuelle. Certains s'adaptent rapidement, motivés par la nouveauté ou les bénéfices perçus, tandis que d'autres nécessitent plus de temps pour assimiler, expérimenter et intégrer les nouvelles pratiques.
- ▶ Reconnaître ces différences de rythme permet d'ajuster l'accompagnement : offrir des repères plus fréquents, moduler les attentes, et maintenir un dialogue ouvert sont des leviers essentiels pour soutenir chacun au bon moment. Pour réussir un changement, l'espace nécessaire aux personnes pour progresser à leur propre vitesse doit être pris en compte, tout en gardant une dynamique collective cohérente.
- ▶ En résumé, la capacité individuelle à changer ne relève pas uniquement de la volonté ou de la motivation personnelle. Elle est **profondément influencée par la perception du changement, la qualité du soutien reçu, le rythme d'adaptation et la culture organisationnelle**. C'est en agissant sur ces leviers que l'organisation peut mobiliser durablement ses membres et réussir ses changements de transformations.

## LE RÔLE DES PRÉOCCUPATIONS POUR FACILITER L'ADOPTION DU CHANGEMENT

En raison de la diversité des parcours individuels et des personnalités, les réactions face au changement peuvent différer d'une personne à l'autre et d'un changement à l'autre<sup>5-14</sup>. Initialement, ces réactions peuvent se manifester sous forme de préoccupations, qui, en fonction de la manière dont elles sont gérées, peuvent se transformer en résistance ou encore en attitude favorable au changement<sup>5-14</sup>. Gérer les préoccupations tout au long du changement est donc essentiel pour réduire les résistances.

La gestion des préoccupations influence directement la progression du niveau d'engagement des personnes. Lorsque celles-ci ne trouvent pas de réponses, qu'elles sont ignorées et que cela perdure, elles peuvent accentuer certains facteurs de risques psychosociaux liés au travail, tels qu'une charge de travail excessive, une détérioration du climat, une perte de sens, un manque de soutien, une faible reconnaissance ou une autonomie décisionnelle limitée. Ces répercussions peuvent nuire au bien-être des personnes<sup>19</sup> et freiner l'adhésion au changement.

Les préoccupations ou la résistance exprimée ne doivent pas être vues comme un dysfonctionnement, mais comme un signal indiquant que les stratégies de changement en place n'ont pas encore permis de susciter leur réceptivité.<sup>5-6-7</sup>

Les préoccupations individuelles constituent des repères essentiels pour orienter l'action. En y répondant de façon ciblée, on soutient l'engagement des parties prenantes. Dans un contexte de changements multiples, une GDC efficace permet d'accompagner les personnes de manière préventive, de réduire les résistances et de favoriser la mobilisation.

Bien que les gestionnaires de proximité soient particulièrement bien placés pour gérer les préoccupations de leur équipe, les responsables des projets et des transformations ont aussi la responsabilité de prévoir et de prendre en compte les préoccupations les plus fréquentes afin d'adapter les stratégies en GDC pour y répondre. De plus, chaque personne est responsable de relever ses propres préoccupations et de les communiquer pour obtenir des réponses à leurs interrogations.

## L'INCIDENCE DU GESTIONNAIRE-LEADER

Qu'importe l'envergure du changement, l'engagement des parties prenantes repose en grande partie sur l'attitude des gestionnaires-leaders<sup>11</sup>. En contexte de changement multiple, le leadership transformationnel s'impose comme un style de leadership réunissant les conditions favorables à l'engagement<sup>16</sup>. Pour ce faire, le gestionnaire-leader doit d'abord s'engager personnellement, en incarnant les valeurs, les attitudes et les pratiques qu'il souhaite voir adoptées. Par son exemplarité, il inspire et motive ses collaborateurs à suivre les mêmes standards d'engagement et de performance.

Lorsqu'ils agissent directement auprès d'une équipe, en tant que co-constructeurs du changement, leur leadership devient d'autant plus déterminant<sup>12-4</sup>. Il donne du sens, clarifie les attentes et valorise les contributions. En créant un lien authentique, il favorise un environnement propice à la collaboration, à l'apprentissage et à l'innovation, où chacun est encouragé à s'impliquer activement dans un projet porteur de sens.

Pour transformer une organisation, le leadership doit reposer sur une communauté de leaders à tous les niveaux de l'organisation<sup>13</sup>. Les dirigeants exposent les raisons stratégiques du changement et les grandes lignes de la transformation, tandis que les supérieurs immédiats précisent les répercussions concrètes sur les services, les attentes, l'accompagnement prévu et les effets sur les responsabilités.

Les pratiques de gestion relatives au leadership transformationnel s'inscrivent dans les six grands rôles du référentiel de compétences du gestionnaire-leader. Elles reflètent un mode de gestion et d'interaction centré sur la performance et l'efficacité des personnes et des équipes visant l'atteinte des objectifs organisationnels. Ce mode favorise l'engagement, l'autonomie et la responsabilisation, trois conditions essentielles de l'engagement. La mise en œuvre de ces pratiques de gestion génère un climat de confiance et d'ouverture, crée un partenariat entre les personnes, favorise l'interinfluence et responsabilise tout le monde dans l'atteinte des objectifs collectifs<sup>9</sup>.

Dans une FP en transformation constante, marquée par la complexité des enjeux, ce style de leadership permet de créer un climat de travail sain, mobilisant et inclusif. Cela dit, il faut considérer que le changement n'atteindra pas tous les gens de la même façon et qu'il faudra utiliser des stratégies diversifiées. Ainsi aucun style unique ne convient à toutes les situations et un leader doit adapter avec agilité son style de leadership naturel et sa posture en fonction des enjeux, des contextes et des besoins des équipes<sup>1-16-18</sup>.

## LES COMPOSANTES VARIABLES DU CHANGEMENT

Chaque changement est unique et nécessite une approche nuancée selon des composantes variables. Une composante variable désigne un élément dynamique susceptible d'évoluer au fil du processus de changement, influençant continuellement les approches et stratégies mises en place. Dans un contexte opérationnel, l'analyse de ces composantes variables offre un éclairage quant aux éléments qui pourraient freiner l'adoption des comportements souhaités.

Dans le contexte de projets ou de transformations organisationnelles, l'analyse de ces éléments doit être réalisée dès le début de la démarche. Ces composantes fluctuent selon divers facteurs contextuels comme les circonstances internes et externes, des retours de parties prenantes, des répercussions observées, notamment. Leur nature évolutive exige une réévaluation régulière dans le pilotage et des moments d'ancrage afin d'ajuster les stratégies de manière proactive et de maintenir la pertinence des actions engagées<sup>17</sup>. Les composantes à considérer sont :

- ▶ le contexte et la culture organisationnelle;
- ▶ la capacité organisationnelle;
- ▶ les parties prenantes;
- ▶ les répercussions et les retombées.

Parce qu'un changement n'évolue pas de manière linéaire, le suivi de ces composantes requiert souplesse et capacité d'adaptation dans les pratiques déployées. Pour une explication plus exhaustive de la nature des composantes variables, voir l'Annexe 1 : [Tableau synthèse des composantes variables](#).

## DES LEVIERS D' ACTIONS QUI FAVORISENT L' ENGAGEMENT ET RENFORCENT LA CAPACITÉ À CHANGER

Plusieurs éléments favorisent une intégration efficace du changement en soutenant les personnes. En cernant et en s'assurant de comprendre la nature et l'origine des préoccupations des parties prenantes et les composantes variables du changement, on peut déployer les leviers d'action appropriés pour agir avec efficacité. Aucune approche n'est pertinente en tout temps. Les interventions doivent être adaptées aux circonstances pour être efficaces.

- ▶ **La communication** est essentielle pour réussir un changement organisationnel. Elle ne se limite pas à transmettre de l'information, puisque les personnes concernées par le changement portent d'abord attention à la posture du gestionnaire, à sa crédibilité, à son engagement et au contexte, souvent davantage qu'au contenu du message<sup>8</sup>. Pour cette raison les messages doivent être répétés plusieurs fois, dans différents canaux et médias (ex. : Intranet, infolettre, séance d'information, entretiens, face-à-face, discussion en petits ou grands groupes, entretiens téléphoniques et vidéoconférence). Ce levier vise avant tout à donner du sens. Un changement mal communiqué peut engendrer des incertitudes, des interprétations erronées et un désengagement des parties prenantes, compromettant ainsi son succès.
- ▶ **Les activités de développement des compétences** visent à outiller les parties prenantes en leur permettant d'acquérir, à leur rythme, les connaissances et les compétences nécessaires pour évoluer en confiance dans le nouvel environnement. Pour être pleinement efficaces, ces activités doivent être planifiées et déployées une fois qu'une masse critique des parties prenantes a été sensibilisée au changement à venir. De plus, il faut prévoir un temps aux personnes de poser leurs questions et de surmonter leurs appréhensions entre l'activité de développement des compétences et la mise en œuvre de la nouveauté.
- ▶ **L'accompagnement** favorise une transition en douceur et le maintien du niveau d'engagement tout au long du changement. Elle est une démarche continue et participative, qui repose sur une présence bienveillante, une écoute active et une relation de confiance, et peut inclure une co-construction des solutions. Qu'il prenne la forme de coaching, de mentorat, de soutien entre pairs ou d'appui personnalisé, l'accompagnement permet d'adapter les interventions aux besoins spécifiques des personnes et des équipes.
- ▶ **L'implication et l'expérimentation** permettent de mobiliser l'intelligence collective et de favoriser l'appropriation progressive des nouvelles pratiques. Les plus récentes approches en GDC soulignent l'importance de leviers d'actions collaboratifs où l'expérimentation occupe une place centrale pour favoriser une transition plus efficace en contexte de changement<sup>2-3</sup>. Impliquer activement les personnes dans des activités concrètes leur permet non seulement de renforcer leur capacité à intégrer le changement, mais aussi de mieux en comprendre les enjeux et de s'approprier les outils essentiels à sa gestion au quotidien<sup>2-4</sup>. Ainsi, la capacité à changer se construit progressivement, ancrée dans l'expérimentation et la participation<sup>2</sup>. Il s'agit de créer des espaces sécurisants et stimulants où l'on peut concerter, se sentir écouté, expérimenter, apprendre et s'ajuster<sup>2</sup>. Cela peut prendre la forme d'ateliers créatifs pour tester des solutions innovantes, de réseaux apprenants, facilitant le partage entre pairs, ou encore d'ateliers participatifs engageant les parties prenantes dès les premières étapes. Il peut également s'agir de démarches de consultation visant à faire émerger différentes perspectives<sup>8</sup>.

# LA GESTION DU CHANGEMENT EN CONTEXTE DE PROJETS

## RÉUSSIR L'INTÉGRATION DE LA GESTION DU CHANGEMENT ET DE LA GESTION DE PROJET

Tout projet vise un changement. Le succès d'un projet repose donc en partie sur l'adoption durable des changements qu'il vise. La responsabilité revient aux autorités et à l'équipe projet de prévoir les éléments nécessaires à cette adoption. Si cette responsabilité est laissée aux gestionnaires de proximité individuellement, des incohérences et inefficacités risquent de nuire au projet, compromettant ainsi l'atteinte des résultats visés.

Alors que la gestion de projet (GP) se concentre sur les aspects techniques du changement, la gestion du changement (GDC) vise l'adoption des comportements nécessaires à la pleine réalisation de ces changements, notamment par les parties prenantes. L'ampleur des efforts en GDC dépend du nombre de personnes concernées et des répercussions sur leur quotidien.

Plus la GDC est intégrée tôt dans le projet, plus elle favorise l'alignement des stratégies, la cohérence des actions et donne du sens aux changements<sup>15</sup>. En réfléchissant à la GDC dès les premières étapes, on maximise les retombées du projet et on prépare efficacement l'organisation au changement.

De plus, intégrer la GDC dès le départ permet de sensibiliser les hauts dirigeants à cet enjeu, de mettre en lumière les bénéfices qu'ils peuvent en tirer et de susciter les réflexions stratégiques pour favoriser un arrimage précoce avec la gestion de projet.

À l'inverse, une GDC amorcée tardivement – après la phase d'avant-projet, voire peu de temps avant la mise en œuvre – nécessite un recul stratégique pour ajuster la démarche et renforcer les zones plus vulnérables.

## UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE ET AGILE POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

Qu'importe l'approche de gestion de projet adoptée, des activités renforçant la gestion du changement sont utiles à chaque étape. Le [tableau 1](#) présente une vue d'ensemble des pratiques clés en gestion du changement dans le cadre d'un projet. La démarche s'ajuste aux différentes approches de projet.

Bien que les activités GDC soient associées à des phases de projet, elles ne suivent pas une séquence linéaire. Certaines devront être réitérées pour ajuster la vision, la stratégie et les plans en fonction de l'évolution du contexte ou d'autres facteurs influents. Dans cette optique, les stratégies et plans d'action sont conçus comme des hypothèses évolutives, à adapter au fil du temps plutôt que des solutions définitives.

Par ailleurs, ces activités doivent être adaptées à la nature et à la complexité du changement. Un projet de grande envergure qui s'insère dans une transformation organisationnelle, marquée par des changements multiples et simultanés, pourrait nécessiter une approche multiniveau, une gouvernance transversale, plusieurs plans de GDC et des mécanismes de suivi pour maintenir l'alignement des changements. À l'inverse, un projet plus ciblé demande une planification rigoureuse, mais des stratégies et plans plus simples.

Le tableau de la page suivante présente un ensemble d'activités pour accompagner le changement durant un projet à travers une démarche structurée et agile.

**Tableau 1 : Une démarche structurée et agile pour accompagner le changement durant un projet**  
Miser sur un leadership adapté au contexte tout en intégrant la gestion du volet humain du changement dès le début du projet.

ANALYSER ET DÉFINIR	STRUCTURER ET PLANIFIER	GÉRER ET S'AJUSTER	ÉVALUER ET PÉRENNISER
<p><b>Positionner la GDC dans une gouvernance</b> qui favorise une collaboration et une communication fluide entre les rôles.</p> <p><b>Construire une vision porteuse de sens</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Qualifier le changement</b> en cernant sa nature et ses caractéristiques.</li> <li>• <b>Construire une vision porteuse de sens</b> pour les parties prenantes et guider les actions vers l'avenir souhaité.</li> <li>• <b>Définir le succès</b> en termes de comportements (adoption) et bénéfices recherchés à l'aide d'indicateurs.</li> <li>• <b>Aligner la vision avec les autres projets et transformations en cours</b> pour prioriser et assurer une cohérence interne</li> </ul> <p><b>Comprendre le changement et ses répercussions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Analyser</b> le contexte, la performance de l'organisation, la culture, la capacité à changer, etc.</li> <li>• <b>Relever et analyser les parties prenantes</b> afin de mettre en lumière les spécificités des différents groupes touchés.</li> <li>• <b>Analyser les répercussions</b> sur les personnes, les processus, les outils, etc.</li> </ul>	<p><b>Planifier l'approche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Déterminer une stratégie GDC</b> basée sur la compréhension du changement et ses répercussions.</li> <li>• <b>Concevoir des plans de GDC</b> alignés avec la gestion de projet selon les étapes clés, les jalons et les livrables. (Feuille de route du parrain, plan des quatre leviers d'actions, etc.)</li> <li>• <b>Arrimer la GDC et la gestion de projet</b> pour assurer une mise en œuvre cohérente et fluide du changement</li> <li>• <b>Déterminer des indicateurs</b> pour suivre la progression de l'intégration du changement.</li> <li>• <b>Cerner et libérer les ressources nécessaires</b> pour la gestion du changement.</li> </ul> <p><b>Planifier les mécanismes nécessaires au suivi de l'intégration du changement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévoir des mécanismes de <b>coordination</b> pour gérer l'ensemble des leviers d'actions en GDC, de <b>supervision</b> pour vérifier la conformité au plan de GDC, de <b>contrôle</b> pour ajuster le plan de GDC au besoin et de <b>monitorage</b> pour suivre l'évolution des indicateurs d'intégration du changement et repérer les freins à l'adhésion.</li> </ul>	<p><b>Activer les rôles nécessaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Préparer les personnes à réaliser leur rôle</b> et s'assurer qu'elles le comprennent bien ainsi que celui des autres.</li> </ul> <p><b>Miser sur les bonnes pratiques GDC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Légitimer le changement</b> pour assurer une compréhension commune de la nécessité du changement</li> <li>• <b>Sensibiliser les parties prenantes</b> sur la vision, les objectifs, les bénéfices, la démarche et ses étapes, les attentes organisationnelles face à leur implication.</li> <li>• <b>Engager les parties prenantes</b> en intervenant de façon proactive sur les inquiétudes et résistances.</li> <li>• <b>Habiliter et soutenir les parties prenantes</b> en leur offrant des activités d'apprentissage et de perfectionnement.</li> <li>• <b>Agir et mettre en action</b> par l'implication et la participation pour favoriser l'appropriation du changement.</li> <li>• <b>Reconnaître les succès</b> tout au long du processus et valoriser les efforts pour maintenir la motivation et l'engagement.</li> </ul> <p><b>Assurer la mise en œuvre de la stratégie et des plans de GDC en activant les mécanismes nécessaires au suivi de l'intégration du changement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Suivre l'évolution de l'intégration du changement au moyen d'indicateurs</b> et apporter des ajustements à la stratégie et au plan de GDC au besoin.</li> <li>• <b>S'assurer de l'atteinte des jalons clés et leur conformité à l'échéancier</b> et apporter des ajustements au besoin.</li> </ul>	<p><b>Évaluer l'intégration du changement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mesurer l'adoption et les répercussions</b> du changement sur l'organisation et les parties prenantes, jusqu'à l'atteinte des répercussions souhaitées.</li> <li>• <b>Recommander</b> des actions pour pallier les écarts et favoriser l'amélioration continue.</li> <li>• <b>Rédiger un bilan</b> des progrès, des résultats, des activités GDC et des retours d'expérience.</li> <li>• <b>Consigner les apprentissages</b> réalisés au cours du processus et échanger ces connaissances dans une philosophie d'organisation apprenante et d'amélioration continue.</li> </ul> <p><b>Activer la pérennisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Planifier les futures actions</b> nécessaires à l'adoption durable des nouveaux comportements, dont : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cerner et activer les rôles</b> pour rendre le changement durable.</li> <li>• <b>Assurer le suivi du transfert des responsabilités</b> et intégrer les nouveautés dans les processus.</li> <li>• <b>Implanter des mécanismes d'amélioration continue</b> afin d'assurer que le changement évolue en fonction des besoins et des défis de l'organisation.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Célébrer les succès</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Valoriser les réussites</b> pour renforcer l'adhésion et l'engagement même une fois le volet technique du projet terminé.</li> </ul>

## LES RÔLES EN MATIÈRE DE GDC DURANT UN PROJET

Le succès d'un changement organisationnel repose en partie sur une responsabilité partagée qui valorise l'autonomie et la confiance dans les capacités d'agir de chacun. Plutôt que de dépendre d'un seul leader, la réussite émerge d'une intervention coordonnée des gestionnaires et employés à tous les niveaux. Cette dynamique favorise ainsi une mobilisation proactive, axée sur la résolution de problèmes et l'atteinte d'objectifs communs<sup>13</sup>. Une compréhension claire et partagée des rôles de chacun est essentielle pour assurer la coordination, la synergie et une répartition efficace des responsabilités.

Les dirigeants et les gestionnaires peuvent consulter cette section pour comprendre la collaboration recherchée entre les directions impliquées dans le projet, clarifier les rôles essentiels à la réussite du changement et situer leur propre contribution ainsi que celle des autres acteurs. Les professionnels du changement peuvent utiliser ces mêmes informations pour favoriser un engagement efficace des dirigeants et gestionnaires et apprendre comment les soutenir dans leur rôle.

Les rôles présentés sont formulés de manière générique afin d'en faciliter l'appropriation dans la diversité des réalités des ministères et organismes. Des exemples de fonctions, directions ou secteurs d'activités spécifiques sont proposés à titre illustratif.

Cette section présente sept rôles nécessaires à la réussite de la GDC au sein d'un projet. Selon l'ampleur du projet, un même acteur peut assumer plusieurs rôles. Par exemple, un gestionnaire de proximité pourrait jouer à la fois les rôles de pilote qui initie le changement, pilote qui le réalise, pilote qui soutient son équipe ainsi que l'employé touché par le changement.

**Figure 1 :**  
Rôles principaux des personnes qui contribuent au changement



## LES PILOTES DE CHANGEMENT

À titre de pilote du changement, le rôle des gestionnaires est reconnu comme l'un des principaux facteurs de succès d'un projet de changement. Dans le cadre d'un projet, les gestionnaires-leaders peuvent jouer trois rôles :

- ▶ Promouvoir le changement
- ▶ Réaliser le projet
- ▶ Soutenir son équipe

Selon l'envergure du projet, ces rôles peuvent être assumés par une ou plusieurs personnes. L'essentiel est de reconnaître leur complémentarité. Il ne s'agit pas de faire porter la responsabilité principale à l'un ou à l'autre, mais bien de créer une synergie basée sur la coresponsabilité.

Tous les gestionnaires concernés par un changement devraient jouer un rôle actif dans la gestion de la transition. Leur participation permet de manifester l'importance accordée au changement, de donner l'élan nécessaire et d'en soutenir le rythme<sup>8</sup>. Cette coresponsabilité s'exprime autant à travers leurs rôles respectifs que par certains gestes clés qu'ils ont en commun, comme définis dans le [Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la Fonction publique québécoise](#)<sup>17</sup>.



### Promoteur du changement

**Exemples de fonction qui pourrait occuper ce rôle : Sous-ministre, sous-ministres associés ou adjoints, hauts dirigeants d'organisme et gestionnaire.**

- ▶ Le promoteur du changement est le demandeur du projet. Imputable du projet, il définit une vision porteuse de sens, légitime le changement et veille à son alignement stratégique avec les priorités et les objectifs organisationnels. Par son rôle d'influence, sa présence active et visible tout au long du projet est déterminante pour légitimer le changement auprès des parties prenantes et promouvoir l'importance de la GDC dès le départ. Il est impliqué dans l'élaboration de la stratégie de gestion du changement et en approuve les grandes orientations. Bien qu'appuyé par un pilote qui réalise le projet, il doit rester impliqué afin d'assurer la légitimité et la crédibilité du changement auprès des parties prenantes<sup>8</sup>.



### Pilote responsable de la gestion de projet

**Exemples de fonction qui pourrait occuper ce rôle : Directeur de projet et directeur TI.**

- ▶ Le gestionnaire qui réalise le projet est responsable de sa mise en œuvre. Il constitue et dirige une équipe projet adaptée à l'ampleur du changement, rassemblant les expertises requises sur les volets technique et humain. Ensemble, ils déploient une approche intégrée de la gestion de projet et du changement, en élaborant une stratégie GDC et des plans qui permettront de tenir compte des enjeux humains à chaque étape. L'engagement actif du pilote demeure la clé pour assurer la légitimité et la crédibilité du projet auprès des parties prenantes<sup>8</sup>.



## Gestionnaire de proximité

**Exemples de fonction qui pourrait occuper ce rôle : Gestionnaire de proximité des équipes touchées par le changement.**

- ▶ Par son influence directe sur son équipe, le gestionnaire agit comme un relais entre l'équipe projet et les employés. Il s'approprie le projet, en comprend le sens, les objectifs et les répercussions, s'y engage et met en œuvre localement les actions de gestion du changement. Il mobilise son équipe, communique de manière continue, reste à l'écoute, soutient l'adhésion aux nouvelles pratiques et veille à leur intégration durable. Selon le contexte, il peut être soutenu dans ce rôle par son coordonnateur ou son chef d'équipe

**Enfin, étant donné les responsabilités importantes qu'ont les pilotes de changement, le soutien des collaborateurs stratégiques est essentiel pour faciliter l'atteinte des résultats visés.**

## LES COLLABORATEURS STRATÉGIQUES

Les collaborateurs stratégiques peuvent intervenir de différentes manières, soit en mode service-conseil aux pilotes ou en mode intégré à l'équipe projet. Distinguer ces modes d'intervention permet de mieux structurer l'accompagnement du changement, d'optimiser les compétences et d'éviter les ambiguïtés. Dépendamment des besoins du projet, les deux modes peuvent être complémentaires.

**En mode service-conseil**, le collaborateur soutient les pilotes de changement et l'équipe projet en apportant une lecture stratégique des enjeux, éclairée par sa connaissance de l'organisation et son champ d'expertise. Son influence repose sur ses réflexions et conseils, généralement transmis lors de rencontres ponctuelles. Il propose des outils ou contribue de façon ad hoc, selon les besoins, à des livrables, tout en laissant au pilote la responsabilité d'en demeurer le porteur.

**En mode intégré à l'équipe projet**, le conseiller est pleinement impliqué dans le projet. Contrairement au service-conseil ponctuel, il agit au sein de l'équipe projet avec une contribution soutenue et opérationnelle liée à son expertise. Le conseiller produit des livrables et développe des outils en favorisant la cocréation. Il participe aux rencontres et coordonne le déploiement des actions dans son champ d'intervention. Cette approche ne déresponsabilise pas le pilote, qui demeure impliqué dans les réflexions stratégiques et les analyses, mais cela lui permet de s'appuyer sur une ressource dédiée pour renforcer la mise en œuvre du projet.

Deux collaborateurs stratégiques sont mis en lumière, soit le collaborateur en gestion du changement et le collaborateur en appui aux communications. Aussi, d'autres collaborateurs stratégiques peuvent également être mobilisés, par exemple un collaborateur en appui à l'expérience citoyenne ou un collaborateur en appui à l'innovation. Leur rôle nécessitera d'être clarifié au sein du projet.



## Collaborateur en gestion du changement

**Exemples de fonction qui pourrait occuper ce rôle : Conseiller en développement organisationnel, conseiller en GDC et conseiller en transformation organisationnelle.**

- ▶ Le collaborateur en gestion du changement soutient les pilotes et l'équipe projet dans l'intégration des dimensions humaines. Selon le mode d'intervention, il contribue à la mise en place de bonnes pratiques en GDC et aux réflexions stratégiques. En mode

service-conseil, il offre un soutien ponctuel, outille et conseille sur les enjeux humains et les stratégies d'adhésion. En mode intégré à l'équipe projet, il participe activement aux livrables de l'équipe projet relatifs à la GDC, favorise l'intégration des volets humains et techniques et soutient la mise en œuvre des interventions sur le terrain. Lorsque des prestataires externes en GDC sont impliqués dans le projet, il agit en complémentarité pour garantir une cohérence interne et s'assurer de véhiculer une culture commune auprès des différents acteurs.



### **Collaborateur en appui aux communications**

**Exemple de fonction qui pourrait occuper ce rôle : Conseiller en communication et CGRH.**

- ▶ Le collaborateur en appui aux communications soutient les pilotes et l'équipe projet dans la mise en place de stratégies de communication cohérentes et efficaces dès les premières phases d'un projet. Selon le mode d'intervention, il peut adopter un rôle plus stratégique en mode service-conseil ou un rôle plus opérationnel en étant intégré à l'équipe projet. Dans les deux cas, il contribue à différents degrés à l'élaboration des messages, à leur révision, à la planification des actions de communication et à la cohérence des communications pour maximiser les répercussions des messages. Selon la complexité du changement, ce rôle peut être assumé par un conseiller spécialisé en communication.

## **LES ACTEURS CLÉS**

Les acteurs clés incarnent le changement. Grâce à leur influence et à leur attitude positive envers celui-ci, ils jouent un rôle central dans le succès et l'adoption durable des nouvelles pratiques.



### **Agent du changement**

**Exemples : Coordonnateurs, chefs d'équipe, superviseurs, formateurs.**

- ▶ L'agent de changement facilite l'adoption en agissant comme relais. Il informe, mobilise et soutient ses collègues, repère les résistances, propose des solutions et transmet les retours terrain. Par son engagement et son exemplarité, il exerce une influence positive. Issu du milieu concerné, il bénéficie d'une crédibilité auprès des destinataires. Un réseau d'agents à divers niveaux hiérarchiques assure l'alignement et la cohérence du changement.



### **Employé touché par le changement**

**Exemples : Tout employé qui intègre individuellement le changement dans ses pratiques quotidiennes.**

- ▶ L'employé est au cœur de la réussite du changement : c'est à travers lui que le changement prend forme dans l'organisation. Lorsqu'il évolue dans un environnement favorable à l'appropriation, il a la responsabilité d'intégrer les nouvelles pratiques dans son quotidien. Cela passe par une compréhension du sens du changement, une attitude ouverte à l'expérimentation et une volonté d'adaptation. En exprimant ses besoins, en communiquant ses idées et en collaborant avec ses collègues, il contribue activement à

l'amélioration continue et au maintien d'un climat positif. Son engagement donne vie au changement et en assure la pérennité.

- ▶ Peu importe l'envergure du projet, qu'il repose sur un groupe restreint ou sur plusieurs acteurs, chacun doit avoir une compréhension claire de son rôle. Clarifier les rôles permet de les adapter au contexte et aux besoins de l'organisation.

## LA GESTION DU CHANGEMENT EN CONTEXTE DE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE

La transformation organisationnelle (TO) repose sur une approche globale, de gestion des effets à l'échelle organisationnelle. Puisque l'humain est au cœur du changement, transformer l'organisation requiert un alignement stratégique avec une vision porteuse de sens et les priorités organisationnelles et un pilotage dynamique et itératif, permettant de s'ajuster en continu<sup>10</sup>.

Gouverner une transformation organisationnelle se fait par la mobilisation d'un ensemble de pratiques, regroupées dans deux catégories :

- 1) Les pratiques pour définir l'intention stratégique.
- 2) Les pratiques pour assurer un pilotage agile de la transformation.

Les pratiques ne suivent pas une séquence linéaire, elles s'entrecroisent, se complètent et s'enrichissent mutuellement tout au long du processus. Plus la transformation est de longue haleine, plus cette fluidité devient essentielle pour permettre des ajustements continus et maximiser les apprentissages, comme l'illustrent certaines pratiques mises en lumière par Johnson et coll. (2024) dans la [figure 2](#), adaptée de leurs travaux<sup>10</sup>.

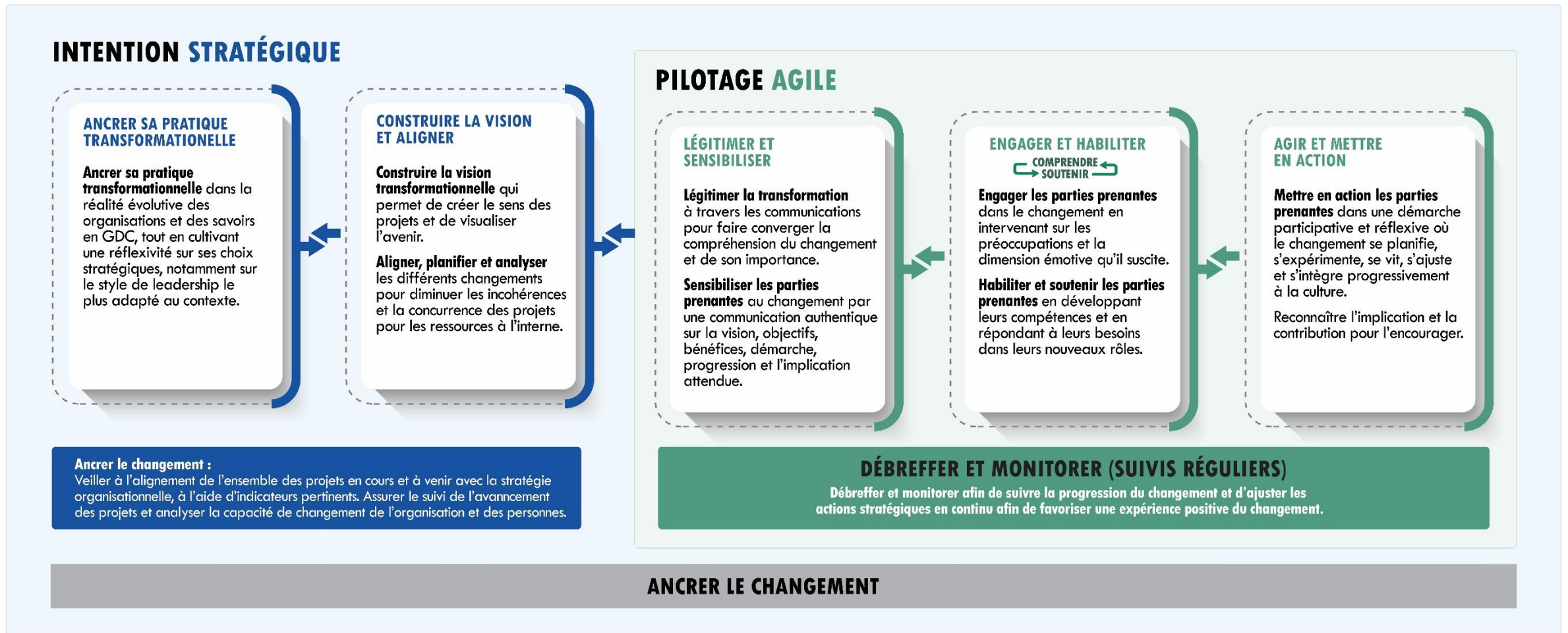
Enfin, les pratiques peuvent viser autant les hauts dirigeants que les collaborateurs stratégiques qui accompagnent un projet au sein de la transformation ou les gestionnaires appelés à soutenir leurs équipes dans la transition.

### LES PRATIQUES POUR DÉFINIR L'INTENTION STRATÉGIQUE

Dans toute transformation, la mise en place de l'intention stratégique est incontournable pour réussir un changement durable. L'intention stratégique se forme grâce à la construction de la vision organisationnelle et des pratiques visant à définir, analyser, planifier et structurer le changement tout en prenant un temps pour porter un regard réflexif sur sa pratique professionnelle en tant que leader.

Dans un contexte où les organisations sont soumises à des changements multiples, souvent simultanés et interconnectés, les bonnes pratiques de gestion du changement demeurent non seulement pertinentes, mais encore plus essentielles. Toutefois, elles doivent être intégrées dans une approche globale et cohérente. Ainsi, pour l'ensemble de la transformation, cette phase s'inscrit dans une approche globale et transversale à l'organisation alors que dans un contexte d'un projet au sein de la transformation, l'angle d'analyse, les plans et stratégies peuvent alors être adaptés pour refléter les enjeux spécifiques à ce projet.

Figure 2 : Schéma des pratiques de pilotage de transformations organisationnelles



Adapté de Johnson. J. K. et coll. (2024)

## LES PRATIQUES DU PILOTAGE AGILE

Le pilotage regroupe des pratiques visant à **gérer le changement, s'ajuster en continu et évaluer le changement**. Comme dans un changement de plus petite envergure, la transformation doit prendre en compte les bonnes pratiques pour faciliter l'adoption durable des changements visés. Le pilotage agile fonctionne en boucles itératives et se décline comme ceci :

- ▶ Mettre en œuvre des pratiques telles que légitimer, sensibiliser, gérer les préoccupations et développer des compétences. Ces pratiques doivent être conçues dans un ordre logique qui permet aux parties prenantes de comprendre pourquoi le changement est nécessaire, d'en percevoir le sens et de se sentir concernées. Les personnes doivent d'abord avoir la volonté d'adopter de nouvelles pratiques, percevoir les bénéfices du changement et choisir de s'y engager activement. Une fois cette adhésion en place, ils doivent aussi savoir comment changer, c'est-à-dire comprendre les nouvelles méthodes et avoir accès à la formation ou à l'accompagnement requis. Dans le contexte d'une transformation, l'adhésion doit être envers la transformation elle-même, ainsi qu'à chaque projet qui en fait partie. Finalement, le développement des compétences reliées aux changements culturels souhaités n'est pas à négliger, surtout qu'elles ne relèvent pas nécessairement d'un projet spécifique.
- ▶ Prendre en compte la capacité à mettre en œuvre le changement, qui peut nécessiter du temps et de la pratique pour acquérir les compétences nécessaires. Dans un contexte de transformation, la sursaturation de changement guette toute organisation. La séquence et le chevauchement des projets doivent tenir en compte la capacité des parties prenantes à mettre en œuvre les changements multiples.
- ▶ Soutenir le changement durable par la valorisation des efforts et des mécanismes de reconnaissance. Afin d'éviter l'essoufflement, la reconnaissance des défis et des efforts tout au long de la transformation permet de maintenir la confiance des parties prenantes.
- ▶ Mettre en œuvre des pratiques pour débriefer et monitorer afin d'évaluer l'efficacité des actions et mesurer la progression de l'adhésion à la transformation. Cela permet d'ajuster les leviers mobilisés en continu.
- ▶ Ancrer le changement aux jalons clés permet une prise de recul stratégique, offrant une vue d'ensemble des initiatives de changement. En s'assurant de l'alignement des projets en lien avec l'intention stratégique et en évaluant la capacité d'adaptation de l'organisation et de ses membres, des incohérences peuvent être constatées, et des ajustements peuvent être envisagés, tant sur le plan stratégique qu'opérationnel. Ces mécanismes permettent également de relever les projets ayant atteint un stade avancé, où il devient essentiel de consolider les acquis et d'assurer la pérennité dans une perspective de transformation durable et d'apprentissage collectif.

## UNE COLLABORATION HARMONIEUSE ENTRE LES DIRECTIONS ET EXPERTISES EN APPUI À LA TRANSFORMATION

Lors de transformations, le succès repose non seulement sur des responsabilités clairement définies, mais surtout sur une collaboration étroite et coordonnée entre les directions concernées. Des mécanismes de coordination sont mis en place pour assurer à la fois la gestion globale de l'ensemble des changements et la coordination spécifique des projets qui en découlent. Il est alors déterminé si cette coordination doit être confiée à une direction unique ou répartie entre plusieurs directions, avec une définition claire des rapports et modes d'interaction entre ces entités. Dans certains cas, il sera possible de s'appuyer sur des directions existantes ou de créer des structures temporaires, telles que des équipes projets travaillant en matricielles et dédiées spécifiquement à la transformation et ses projets.

Considérant les capacités variables des MO, il est essentiel de déterminer, pour chaque projet et chaque contexte organisationnel, comment l'alliance entre les directions impliquées se traduira en termes de responsabilités et de ressources. Certains MO ne possèdent pas toutes les directions mentionnées, bien que les besoins d'expertises associés à la transformation demeurent. Il convient alors d'envisager des solutions adaptées.

Par leur apport essentiel au succès de la GDC en TO, trois directions sont mises en lumière ici : la direction ou équipe de la transformation organisationnelle (DTO), la direction des ressources humaines (DRH) et la direction des communications (DCOM) :

### LA DTO

---

- ▶ Agit comme point de coordination central pour les TO et projets majeurs jugés stratégiques. Elle a pour mission de soutenir l'évolution de l'organisation en pilotant les TO nécessaires à l'amélioration et sa performance. Elle dispose de méthodes alignées avec le cadre de référence en GDC du SCT et démontre une ouverture envers les différents écosystèmes d'innovation. Elle mobilise les ressources responsables de l'élaboration de l'intention stratégique et du pilotage agile de la TO, en collaboration, selon les besoins, avec d'autres directions, notamment la DRH et la DCOM.

### LA DRH

---

- ▶ Est responsable de promouvoir le cadre de référence, et d'en assurer une application cohérente dans l'organisation. Elle joue un rôle clé dans l'appropriation, l'intégration et la mise en œuvre de la GDC au sein de l'organisation. Elle collabore avec la direction de la TO afin de la soutenir dans le pilotage des projets d'envergure. Elle veille à l'application de bonnes pratiques en développement organisationnel et en GDC, notamment pour faire en sorte que l'évolution de la culture organisationnelle soutienne les transformations en cours et à venir. Elle accompagne les pilotes de changement et leurs équipes en mettant à leur disposition des ressources compétentes, capables d'agir comme collaborateurs stratégiques en service-conseil selon leurs besoins en GDC.

### LA DCOM

---

- ▶ Selon l'ampleur des changements, elle contribue activement à la réussite des projets en mettant à disposition des professionnels qualifiés, qui accompagnent les pilotes de changement dans l'élaboration de stratégies de communication, la conception d'outils pertinents et la diffusion efficace des messages clés. Elle s'assure que les services de communication offerts répondent aux besoins et participe à l'évaluation des retombées pour ajuster les actions et les messages lorsque nécessaire.

Enfin, selon les types de projets au sein des transformations, d'autres expertises peuvent être mises à contribution pour soutenir la mise en œuvre du changement. Bien qu'elles ne soient pas spécialisées en GDC, leurs méthodes et approches peuvent y contribuer significativement de concert avec la DTO, la DRH et la DCOM. À titre d'exemple :

#### L'expérience citoyenne

- ▶ Elle veille à ce que les services soient simples, accessibles, inclusifs et centrés sur les besoins réels. En recueillant la rétroaction des usagers et en favorisant une culture de participation, elle peut éclairer les choix liés à la transformation des services.

#### L'amélioration continue

- ▶ Elle vise à optimiser les processus organisationnels par des approches structurées et agiles. En créant des conditions propices à l'engagement, à la collaboration et à la résolution de problèmes, elle renforce la capacité de l'organisation à s'adapter en continu ce qui soutient concrètement les projets de TO.

#### L'innovation

- ▶ Elle favorise l'exploration de solutions nouvelles, l'introduction d'approches ou d'outils novateurs et contribue ainsi à renouveler les façons de faire et à ancrer le changement dans une logique d'amélioration continue.

#### La performance organisationnelle

- ▶ Elle soutient la définition d'indicateurs clairs, le suivi de l'évolution des projets et l'analyse des écarts, contribuant ainsi à des prises de décision éclairées et à l'atteinte des résultats visés.

C'est donc à travers une synergie harmonieuse entre les directions et les expertises, soutenue par une gouvernance qui positionne favorablement la GDC, que l'organisation peut assurer une mise en œuvre cohérente, humaine et structurée des transformations.

## CONCLUSION

Ce cadre de référence vise à renforcer la capacité des MO et à gérer le changement dans une perspective stratégique et agile. Pour ce faire, ce cadre propose des définitions puis détaille les principes directeurs ainsi que les rôles clés en matière de GDC.

Il expose ensuite les déclinaisons de l'application de la gestion du changement selon l'ampleur du changement, tout en permettant d'enrichir les méthodes déjà en place en matière de GDC.

La mise en œuvre de ce cadre et l'adoption de ses repères permettront aux MO d'accroître leur capacité à gérer le changement tout en renforçant la culture de GDC. En intégrant une vision commune et en favorisant des pratiques alignées sur les défis actuels et futurs, il contribuera à une transformation progressive et durable, au bénéfice de l'ensemble de la FP québécoise.

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

---

### **TABLEAU 1 :**

Une démarche structurée et agile pour accompagner le changement  
durant un projet ..... 18

---

### **FIGURE 1 :**

Les rôles nécessaires au succès de la GDC..... 16

### **FIGURE 2 :**

Schéma des pratiques de pilotage de transformation organisationnelle..... 21

## BIBLIOGRAPHIE

---

1. **AUTISSIER**, David, et François WACHEUX. *Manager par le sens*, Paris, Éditions d'Organisation Eyrolles, 2007, 256 p.
2. **AUTISSIER**, David, et Jean-Michel MOUTOT. *Le changement agile : se transformer rapidement et durablement*, Paris, Dunod, 2015, 187 p.
3. **AUTISSIER**, David, Kevin JOHNSON et Emily MÉTAIS-WIERSCH. *Du changement à la transformation*, Paris, Dunod, 2019, 256 p.
4. **AUTISSIER**, David, Jean-Michel MOUTOT, Kevin J. JOHNSON et Emily WIERSCH. *La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, Dunod, 2022, 191 p.
5. **BAREIL**, Céline. *Gérer le volet humain du changement*, Montréal, Éditions Transcontinental ; Québec, Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2004, 222 p.
6. **BAREIL**, Céline. « Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement », *Télescope*, vol. 14, n° 3, 2008, p. 89-105.
7. **BAREIL**, Céline, Sylvie CHARBONNEAU et Aline BARON. *Voyage au cœur d'une transformation organisationnelle : récit et guide pas à pas*, Québec, Éditions JFD, 2016, 158 p.
8. **COLLERETTE**, Pierre, Martin LAUZIER et Robert SCHNEIDER. *Le pilotage du changement*, 3<sup>e</sup> éd., Québec, Presses de l'Université du Québec, 2021, 459 p.
9. **GENDRON**, Pierre J., et Christiane FAUCHER. *Les nouvelles stratégies de coaching : comment devenir un meilleur gestionnaire*, Montréal, Éditions de l'Homme, 2002, 224 p.
10. **JOHNSON**, Kevin J., Ariane-Hélène FORTIN, Vanessa FAYOLLE et Denis CHÊNEVERT. *Cadre de formation : leadership en transformation organisationnelle – alignement, création de sens et engagement*, Montréal, Pôle santé HEC Montréal, 2024. [Document de formation destiné aux acteurs clés impliqués dans les transformations organisationnelles de la fonction publique québécoise. Consulté sur le site Espace Leadership.
11. **KOTTER**, John. *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press, 1996, 187 p.
12. **KOTTER**, John, et Holger RATHGEBER. *Alerte sur la banquise*, Paris, Village Mondial Éditions, 2009, 144 p.
13. **MAZOUZ**, Bachir, et Stéphanie GAGNON. *La gestion du changement en contexte et milieux organisationnels publics*, Québec, Presse de l'Université du Québec, 2019, 290 p.
14. **NOUVION**, Anne-Laure. *Accompagner le changement avec les neurosciences : deux pilotes à bord d'un cerveau*, Paris, InterÉditions, 2024, 160 p.
15. **PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE**. *Le standard pour le management de projet et Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®)*, 7<sup>e</sup> éd., Newtown Square (PA), Project Management Institute, 2021, 250 p.
16. **GOVERNEMENT DU QUÉBEC**. *Cadre de référence en coaching de gestion*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor, 2024, 31 p.
17. **GOVERNEMENT DU QUÉBEC**. *Cadre de référence : la gestion du changement*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor, 2015, 40 p.
18. **GOVERNEMENT DU QUÉBEC**. *Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor, 2022, 12 p.
19. **GOVERNEMENT DU QUÉBEC**. *Guide sur la prise en charge des risques psychosociaux et des facteurs de risques psychosociaux liés au travail*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor, 2024, 56 p.

# ANNEXE

## ANNEXE 1 : TABLEAU SYNTHÈSE DES COMPOSANTES VARIABLES

Le tableau suivant présente les composantes variables du changement.

Les composantes variables	
Composantes	Descriptions
<b>Contexte et culture organisationnelle</b>	<p>L'analyse du contexte vise à choisir la stratégie de GDC adaptée en fonction des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Comprendre l'environnement interne et externe (enjeux politiques, économiques, sociaux, technologiques)</li><li>✓ Comprendre la culture au sein de l'organisation ou de l'équipe qui vit le changement permet de comprendre comment celles-ci influencent le changement.</li><li>✓ Définir l'origine, la nature et l'amplitude du changement.</li><li>✓ Cerner les leviers de mobilisation ainsi que les risques potentiels pouvant freiner l'adoption ou susciter des résistances.</li></ul>
<b>Capacité organisationnelle</b>	<p>La capacité d'une organisation à adopter un changement dépend de ses enjeux, de ses ressources, de ses projets et de son écosystème :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ De sa capacité opérationnelle à intégrer le changement.</li><li>✓ Du nombre et de l'ampleur des changements actuels et prévus.</li><li>✓ De son historique avec le changement (succès/échecs).</li><li>✓ De sa maturité organisationnelle en matière de GDC, notamment le recours à une démarche structurée et l'utilisation d'outils au sein du MO.</li><li>✓ De la stabilité de son environnement.</li><li>✓ L'analyse de la capacité organisationnelle permettra de déterminer :<ul style="list-style-type: none"><li>– si les personnes concernées par le changement pourront l'adopter et participer à la démarche de gestion du changement;</li><li>– si l'organisation est prête à consacrer les ressources nécessaires pour atteindre le changement.</li></ul></li></ul>

<p><b>Parties prenantes</b></p>	<p>Toute personne ou tout groupe interne ou externe à l'organisation qui est touchée directement ou indirectement de près ou de loin par le changement et dont le degré d'influence (pouvoir sur le projet) et l'intérêt (l'attrait ou l'utilité du projet pour la partie prenante) face au changement peut contribuer à la réussite ou à l'échec du projet. Parmi ces parties prenantes figurent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La haute direction.</li> <li>✓ Les gestionnaires.</li> <li>✓ Les intervenants de l'équipe de GDC.</li> <li>✓ Les destinataires ou personnes directement ou indirectement ciblées par le changement (Ex. : le personnel, les équipes).</li> <li>✓ Les citoyens.</li> <li>✓ Les parties prenantes doivent être établies et leurs réactions, leurs préoccupations, leurs enjeux et leur degré d'adhésion à l'égard de la démarche doivent être considérés dans l'élaboration de la stratégie de gestion du changement.</li> </ul>
<p><b>Impacts et retombées</b></p>	<p>Les effets du changement sur les parties prenantes et sur l'organisation doivent être analysés. Il s'agit de déterminer comment les parties prenantes et l'organisation seront touchées par ce processus durant la transition. Les répercussions vécues par les parties prenantes sur l'organisation du travail (organigramme, processus, tâches, rôles et responsabilités, outils, etc.), les technologies, les politiques et directives, la culture organisationnelle ainsi que le sens au travail déterminent les stratégies et les activités nécessaires pour soutenir l'adoption du changement.</p> <p>L'analyse des répercussions du changement contribue à l'évaluation de son ampleur et de sa complexité. De plus, elle aide à définir la stratégie de gestion du changement et les activités à mettre en œuvre pour que les personnes concernées puissent y adhérer et se l'approprier. Enfin, l'analyse peut être utile à l'élaboration des activités d'apprentissage et de perfectionnement des compétences.</p>

Tableau adapté de Gouvernement du Québec (2015).

