



# PRINCIPES DE MATURITÉ EN CHANGEMENT POUR LA FONCTION PUBLIQUE

RÉSEAU DES DIRECTEURS  
EN CHANGEMENT

JANVIER  
2022

L'élaboration des principes a été dirigée par le Centre d'expertise en changement de Services publics et Approvisionnement Canada, avec l'appui de membres d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, de Service Canada, de l'Agence des services frontaliers du Canada, et d'Emploi et Développement social Canada du Réseau des directeurs en changement.

- ▶ Pour de plus amples renseignements, communiquez avec :  
[virginie.carrier@tpsgc-pwgsc.gc.ca](mailto:virginie.carrier@tpsgc-pwgsc.gc.ca) ou  
[ryan.ferrara@tpsgc-pwgsc.gc.ca](mailto:ryan.ferrara@tpsgc-pwgsc.gc.ca)

## RÉSUMÉ

Diriger et faire durer un effort de changement dans la fonction publique fédérale est une entreprise de taille. Les ministères sont vastes et complexes, traitent avec un éventail diversifié d'intervenants et ont d'innombrables interdépendances connues et inconnues. Bien que la capacité de diriger et de gérer le changement soit encore très jeune dans la fonction publique, il existe des façons de se frayer un chemin avec succès dans cette complexité.

Le présent document est destiné aux leaders et gestionnaires du changement. Il a pour objet de les guider dans le développement de la capacité en changement. La compréhension et l'application des sept principes ci-dessous contribueront non seulement aux efforts de changement qui nous occupent présentement, mais aussi à ceux de notre ministère et, en définitive, de l'ensemble de la fonction publique. Chaque principe est décrit dans le document.

### LES SEPT PRINCIPES :

1. Se concentrer d'abord sur l'amélioration de la capacité en changement
2. Établir une base solide pour soutenir le changement
3. Utiliser des processus qui mobilisent les gens tôt
4. Veiller à ce que les leaders s'impliquent tout au long de l'effort de changement
5. Aborder le changement d'un point de vue systémique
6. S'occuper de la mentalité et de la culture
7. Apprendre et échanger en cours de route

Ces principes nous permettent de diriger le changement avec succès en mettant l'accent sur la compréhension et le développement de notre capacité (ou maturité) organisationnelle en matière de changement. En somme, l'application de ces principes peut faire en sorte que les transitions soient plus harmonieuses, que la mobilisation à l'égard du changement soit plus forte et que le personnel et les gestionnaires soient plus résilients.



## PRINCIPES DE MATURITÉ EN CHANGEMENT POUR LA FONCTION PUBLIQUE

Diriger un changement d'envergure est une entreprise de taille qui nécessite notamment une pensée systémique, la participation des leaders et la mobilisation des parties prenantes. Pour diriger efficacement le changement, il est important de comprendre la capacité actuelle de notre organisation en matière de changement, et de la renforcer pendant le processus de changement.



### OBJECTIF

Ces principes de maturité en changement servent de guide pour le développement de la capacité en changement dans nos organisations et, ultimement, l'ensemble de la fonction publique fédérale. Les principes s'appliquent à deux aspects essentiels du processus de changement, à savoir la gestion du changement et le leadership du changement.<sup>i</sup>



### PUBLIC CIBLE

Les principes s'adressent à quiconque appuie une initiative de changement, quel que soit son niveau. Le personnel et les gestionnaires qui participent étroitement à un effort de changement peuvent utiliser ces principes pour informer la haute direction et influencer la prise de décision. La haute direction, quant à elle, peut les utiliser pour contribuer à l'orientation globale d'un effort de changement ou accroître la capacité en changement de façon générale. Que ce soit dans le cadre d'un projet ou dans une optique plus vaste touchant l'organisation ou l'ensemble de la fonction publique, l'idée est que chaque personne, à sa manière, contribue à améliorer la façon dont la fonction publique aborde le changement.



## LES PRINCIPES

Voici une liste de principes à garder à l'esprit du début à la fin d'un effort de changement afin de favoriser le développement continu de la capacité organisationnelle. Les principes sont indépendants sur les plans méthodologique et organisationnel, ce qui signifie qu'ils contribueront à renforcer efficacement la capacité en changement, peu importe la méthode de changement utilisée et l'organisation dont il est question. Ils peuvent donc s'appliquer à n'importe quel type d'initiative de changement.

1

### **SE CONCENTRER D'ABORD SUR L'AMÉLIORATION DE LA CAPACITÉ EN CHANGEMENT – COMPRENDRE LE NIVEAU ACTUEL COMME POINT DE DÉPART**

Tous les ministères et organismes de la fonction publique s'inscrivent dans un continuum allant d'une approche sporadique en matière de changement à une institutionnalisation du leadership du changement en tant que compétence organisationnelle essentielle.

C'est en comprenant où notre organisation se situe dans ce continuum et en aspirant à atteindre le niveau suivant que nous pourrions mettre en place des activités qui contribueront à accroître la capacité en changement de l'organisation.

Vous trouverez ci-dessous un exemple de cadre de maturité en changement. Dans cet exemple, le niveau 5 correspond au niveau de maturité ultime. Nous avons étoffé le niveau 4, car c'est celui que nous visons. Pour la majorité des organisations, l'atteinte du niveau 5 n'est pas indispensable et requiert énormément de ressources. Cet exemple de cadre ne fait qu'illustrer le concept et n'est pas exhaustif.

Ce qui importe, c'est de savoir où se situe notre organisation dans le continuum afin de commencer à développer la capacité en changement. Selon notre sphère d'influence, notre rôle et la nature de notre initiative de changement, nous pouvons influencer certains aspects de la maturité en changement à divers degrés. Le principal, c'est que nous contribuons tous à renforcer la capacité en changement. En appliquant ce principe et ceux qui suivent, nous pouvons jouer un rôle positif dans le développement de la capacité en changement, peu importe la maturité de l'organisation dont nous faisons partie.

Soulignons que les efforts de développement de la capacité en changement et le processus de changement comme tel ne devraient pas avoir pour but de cocher les cases d'une liste d'activités prescrites. Il faut plutôt déployer des efforts sérieux pour adopter les pratiques exemplaires en matière de changement, en se concentrant sur les résultats et, surtout, sur nos collègues au sein de notre organisation.



# MODÈLE GÉNÉRAL DE MATURITÉ EN CHANGEMENT

## NIVEAU 1 | APPROCHE SPORADIQUE

Il n'y a aucune approche ni priorité intentionnelle en matière de gestion et de leadership du changement au sein de l'organisation.

## NIVEAU 2 | ÉTABLISSEMENT

Une certaine capacité en changement existe dans quelques secteurs. Certains outils de changement sont utilisés de façon uniforme.

## LEVEL 3 | RÉPÉTITION

Certaines pratiques exemplaires en matière de changement sont appliquées à de multiples projets. L'approche en matière de changement est de plus en plus uniforme et cohérente, mais les initiatives de changement ne font encore l'objet d'aucune approche concertée.

## LEVEL 4 | OPTIMISATION

La gestion et le leadership du changement sont une priorité à l'échelle de l'organisation. L'approche des leaders se transforme et correspond de plus en plus aux pratiques exemplaires en matière de changement.

- Une approche et des attentes communes orientent les initiatives de changement à l'échelle de l'organisation.
- L'approbation des projets dépend de leaders qui démontrent qu'une mentalité et une approche de leadership du changement sont au cœur des projets.
- Des évaluations et vérifications régulières assurent que les mesures de leadership du changement demeurent au cœur de la réussite des projets.
- Un centre d'expertise en changement oriente la formation et l'application des meilleures combinaisons de méthodes de changement selon le type de changement.
- Ce centre d'expertise tient compte du contexte entourant le changement et appuie l'ensemble de l'organisation, en commençant par ses hauts dirigeants.
- Les praticiens du changement tirent parti des meilleurs outils et approches et les combinent en fonction du contexte.
- Le leadership du changement est un élément fondamental du cadre de gestion du rendement de l'organisation.

## LEVEL 5 | CHEF DE FILE DE L'INDUSTRIE

Le leadership et la gestion du changement sont des compétences et des priorités à l'échelle de l'organisation. L'organisation est un chef de file de l'industrie en matière de changement. Elle met de nouveaux outils et méthodes à l'essai grâce à son expertise.



## 2

### ÉTABLIR UNE BASE SOLIDE POUR SOUTENIR LE CHANGEMENT

Il est important de prendre le temps d'établir une base solide pour soutenir le changement et d'y investir suffisamment, même si le changement est jugé urgent. Bien que l'urgence soit un excellent moteur de changement, elle ne devrait pas servir d'excuse pour prendre des raccourcis. L'établissement d'une base solide permettra d'obtenir de meilleurs résultats à court et à long terme. Voici les principaux aspects d'une base solide pour soutenir le changement :

- L'équipe du changement comprend, choisit et applique les concepts, méthodes, stratégies et outils de changement les plus efficaces en fonction du contexte;
- La mentalité et les comportements au sein de l'organisation sont axés sur la souplesse, l'apprentissage, l'innovation et le changement;
- Des réseaux et des relations solides ont été cultivés avec les principales parties touchées par le changement.

Lorsque nous investissons dans cette base, nous pouvons commencer par mettre l'accent sur ce qui fonctionne et bâtir sur ces acquis. Nous pouvons notamment former et préparer les leaders au genre de changements complexes auxquels ils sont confrontés et les orienter vers le genre de valeurs, de principes, d'engagements et de mentalités dont ils auront besoin pour diriger le changement avec succès.

## 3

### UTILISER DES PROCESSUS QUI MOBILISENT LES GENS TÔT

Les gens adoptent ce qu'ils ont aidé à mettre au point. Il faut amener les personnes directement (et parfois indirectement) touchées à comprendre la nécessité du changement et à définir l'état futur. Il est important de mobiliser vers le haut, vers le bas et horizontalement. Cela signifie qu'il faut mobiliser tous les niveaux de l'organisation, soit nos supérieurs, nos pairs, ainsi que le personnel touché par le changement.

Plus la mobilisation est vaste et significative, meilleures sont les chances de réussite. Cependant, il faut accepter que nous ne pourrions pas toujours mobiliser toutes les personnes que nous aimerions, faute de temps et de ressources. Bien comprendre qui sont les parties prenantes, et mobiliser les principales d'entre elles tôt et de façon significative, nous permettra de mieux cerner comment d'autres activités et interdépendances touchent l'effort de changement.

## 4

### VEILLER À CE QUE LES LEADERS S'IMPLIQUENT TOUT AU LONG DE L'EFFORT DE CHANGEMENT

Dans notre fonction publique très occupée, il est tentant pour les cadres supérieurs de déléguer un changement complexe important à une sous-équipe ou même à un fournisseur de services externe. Les changements délégués peuvent toutefois dévier du chemin à suivre et s'enliser en raison d'une profonde résistance envers les gens de l'externe. Pour réussir une initiative de changement, il est essentiel de rester engagé et de veiller à ce que les leaders s'impliquent, surtout lorsqu'il s'agit de prendre des décisions importantes qui touchent les gens.

Le comportement des leaders a une incidence sur les perceptions et les actions du personnel. Lorsque les leaders ne sont présents qu'au début d'un changement (p. ex., lors du lancement), cela peut signaler au personnel que l'initiative n'est pas une grande priorité, et entraîner un désengagement à tous les niveaux.

Par contre, lorsque les leaders sont visibles et s'impliquent tout au long du processus, ils servent de modèle et inspirent le personnel. Cela contribue grandement à mobiliser les gens.

Il peut s'écouler plusieurs années avant qu'un changement important soit mis en œuvre et finisse par prendre racine. Pendant cette période, il y peut y avoir du roulement chez les cadres supérieurs. Pour assurer la continuité, et pour maintenir l'enthousiasme et la motivation à l'égard du changement, nous devons aider les nouveaux cadres supérieurs à comprendre facilement et rapidement l'historique, l'état actuel, la raison d'être et les avantages du changement. En plus d'assurer la continuité, cela permet de modifier au besoin certains aspects du changement de façon uniforme et cohérente pendant toute la durée de l'initiative.

## 5

### ABORDER LE CHANGEMENT D'UN POINT DE VUE SYSTÉMIQUE

En adoptant un point de vue systémique, nous pouvons analyser le changement à l'aide d'une approche globale qui tient compte des diverses parties du système. Il s'agit d'examiner et de comprendre la complexité du système, notamment l'interaction entre ses parties, leur évolution au fil du temps et leur fonctionnement dans le système plus vaste.

Bien que cette tâche puisse sembler colossale, elle est indispensable pour comprendre les interdépendances essentielles à la réussite du changement. De plus, cela nous aide à déterminer le moment où diverses mesures peuvent contrecarrer un effort de changement, mais aussi à reconnaître les synergies potentielles qui peuvent contribuer à sa progression.

Examiner l'effort de changement comme faisant partie d'un système contribue à éliminer le travail en vase clos, à accroître la coopération et même à promouvoir la concertation. Tous ces éléments soutiennent le développement d'une fonction publique agile et axée sur les citoyens.

**6****S'OCCUPER DE LA MENTALITÉ ET DE LA CULTURE**

Notre façon de penser influence nos gestes. Il faut se rappeler que la culture est une mentalité collective. Certains aspects du changement que nous soutenons pourraient nécessiter un changement de culture et, par conséquent, de mentalité. On peut considérer les mentalités et comportements comme deux côtés d'une même médaille. Nous voulons changer les comportements, mais c'est en opérant un changement de mentalité que le changement visé se concrétisera.

Il faut explorer ces transitions dès le départ et élaborer des plans concrets pour signaler ces changements clés. Le changement de culture est un travail de leadership.

**7****APPRENDRE ET ÉCHANGER EN COURS DE ROUTE**

La discipline du changement est en constante évolution, et nous avons tout à gagner d'un apprentissage continu. À la fonction publique, nous avons la chance de parcourir ce trajet ensemble. Nous ne luttons pas isolément et nous ne sommes pas en compétition les uns avec les autres. Nous pouvons nous entraider tout au long du parcours afin d'institutionnaliser la compétence en leadership du changement. Les réseaux, les groupes de travail et la technologie peuvent nous aider à devenir plus compétents pour diriger le changement.

Lorsque nous faisons appel à des talents ou services externes, assurons-nous de mettre explicitement l'accent sur l'amélioration des capacités, connaissances et compétences en changement de notre organisation. Nous pouvons le faire en choisissant des produits et services de gestion et de leadership du changement axés sur le transfert des connaissances à tous les niveaux de l'organisation.

Il est essentiel que le processus de changement décrit dans les contrats intègre explicitement des pratiques de gestion et de leadership du changement, plutôt que d'y penser après coup.<sup>ii</sup>



## QUELLES SONT NOS PROCHAINES ÉTAPES?

Le but de ces principes est de guider nos efforts pour développer la capacité en changement de nos équipes, de nos organisations et de l'ensemble de la fonction publique. Finalement, l'objectif est de travailler ensemble à l'atteinte d'un niveau de capacité en changement qui améliore considérablement les résultats des initiatives de changement entreprises dans la fonction publique. Et c'est en adoptant ces principes que nous pourrons y arriver.

### **<sup>i</sup> GESTION DU CHANGEMENT ET LEADERSHIP DU CHANGEMENT – DEUX ASPECTS ESSENTIELS DU PROCESSUS DE CHANGEMENT**

Avant de pouvoir comprendre et renforcer la capacité en changement de notre organisation, il est important de saisir la différence entre gestion du changement et leadership du changement. Les deux sont essentiels au renforcement des capacités, mais il s'agit de concepts différents qui nécessitent des approches différentes.

**LA GESTION DU CHANGEMENT** est l'utilisation d'une approche structurée pour guider le changement au sein d'une organisation à l'aide de divers outils et méthodes. Il s'agit d'établir un processus de transition des personnes, équipes, organisations et sociétés vers un état futur souhaité. Les gestionnaires du changement planifient et gèrent le changement de façon systématique, mais souple. Ils mettent l'accent sur les personnes touchées par le changement, s'efforcent d'éviter les conséquences imprévues et tiennent compte de la culture et du contexte afin d'augmenter les chances de succès du changement.

**LE LEADERSHIP DU CHANGEMENT** est un ensemble de compétences permettant d'inspirer les gens et de les inciter à agir pendant un processus de changement. Il s'agit d'élaborer une vision de l'état futur, parfois au moyen d'un processus de cocréativité, et de produire l'énergie nécessaire pour amener les gens et les processus vers cet objectif. Il s'agit également de formuler et de promouvoir la justification du changement, en étant à la fois novateur et réceptif dans un milieu de travail incertain. C'est une question de mobilisation, d'écoute et de soutien.

Au bout du compte, il est important de comprendre que la gestion du changement et le leadership du changement sont deux aspects essentiels du processus de changement.

<sup>ii</sup> Si elles ne sont pas incluses dans le contrat et qu'on ne met pas l'accent sur un profond engagement, les fonctionnaires devront fort probablement déployer des efforts considérables dans ces domaines pour veiller à l'adoption des changements à la fois pendant et après l'initiative. De plus, cela signifie que les changements ne seront probablement pas axés sur les personnes, et seront donc moins susceptibles d'être appuyés par les personnes touchées et plus difficiles à mettre en œuvre efficacement.