

PUBLIC-LAB Cohorte 14 :

Dans un contexte gouvernemental de changements multiples :  
Comment optimiser le succès des transformations  
dans nos organisations

Par Karine Beaudoin et Kim Laveau

Automne 2022



## Revue de littérature : Informations générales et portrait des bonnes pratiques

Brio, une entreprise qui accompagne les entreprises et les leaders dans différentes facettes de l'organisation du travail, dont les transformations organisationnelles.

Voici quelques conseils: Proposition d'un Bureau de transformation

### Pourquoi un bureau de la transformation?



Faire face à un contexte qui s'accélère et se complexifie, notamment par la place de la technologie.



Disposer d'un gardien de l'intention qui détient un rôle primordial



Légitimer la transformation aux yeux de l'équipe donnant l'impulsion à la transformation



Se donner les moyens de passer d'une vue linéaire à une vue systémique, orchestrée et modulable



S'assurer que le bureau de la transformation a une vision intégrée des chantiers et assure une cohérence entre les initiatives



Revoir l'approche transformationnelle pour inclure : priorisation, communication et développement des compétences



Permettre l'adoption d'une culture de transformation continue

### Nos convictions



Être connecté directement à la haute direction : un leadership fort et connecté aux pouvoirs décisionnels de l'organisation



Accorder les leviers financiers et les ressources appropriées : des ressources financières et humaines dédiées, pilotées et de qualité



Rester proche de la stratégie pour continuer les activités courantes : changer les ailes de l'avion en volant



**Deux logiques dominantes dans les organisations**

1-*Transform and Run*: Mise en place d'un programme provisoire de transformation en parallèle des opérations

2-*Transform from Within*: Gestion simultanée de la transformation au sein des opérations



Favoriser une gestion de portefeuille intégrée pour gérer les interdépendances et les conflits entre différents projets

### Principaux défis rencontrés par les leaders aux commandes de ces transformations



Agir comme la conscience de l'organisation, être un guide qui permet de maintenir le cap



Être convaincu de la nécessité de se transformer et avoir une capacité d'insuffler la mobilisation et le momentum nécessaires pour garder le focus



Faire preuve de rigueur d'exécution et de suivi, d'une flexibilité et d'un réalisme qui tiennent compte de la réalité des opérations

## Revue de littérature : Informations générales et portrait des bonnes pratiques

### Quelques leviers et conditions de succès :

**Premier levier : la légitimation** : Quelle que soit son envergure, un projet de transformation ne saurait entraîner l'adhésion nécessaire à son succès s'il n'est pas justifié. Cette légitimité doit être fondée sur une vision claire et partagée, assortie d'objectifs précis et compris. Sur cette base, le projet devra faire l'objet d'échanges réels avec toutes les personnes concernées, ce qui est une condition essentielle à leur adhésion à l'idée même de ce changement.

**Deuxième levier 2 : la réalisation** : Le projet étant bien défini, bien compris, il faut ensuite lui donner les moyens de ses ambitions. On parle ici des moyens et des ressources disponibles à sa réalisation, ce qui inclut également... du temps. Le responsable de la transformation doit se doter d'une équipe compétente et exposer clairement les attentes et les priorités à tous les joueurs impliqués.

**Troisième levier : l'appropriation** : Ce levier fait référence aux résultats attendus par le changement d'outil, de comportement, etc. L'appropriation consiste à concrétiser l'intégration des nouvelles façons de faire, au quotidien à voir à ce que les personnes concernées les maîtrisent pleinement après un certain temps.

### Des bénéfices très concrets... même quand le diagnostic est décevant

Au cours des dernières années, plusieurs organisations ont utilisé cet instrument de mesure dans le cadre d'un projet de transformation. Pour identifier leurs forces et leurs faiblesses, mais aussi pour bâtir en accéléré un plan d'action prometteur. Il n'est pas rare que ce diagnostic identifie des lacunes importantes. Négatif? Décevant? Au contraire, très souvent la douche froide est suivie d'une formidable volonté de se retrousser les manches et de réussir. Dans tous les cas, les résultats ouvrent le dialogue et servent à prendre du recul pour mieux cadrer les prochains jalons du projet.

### Conclusion : applications pratiques

Les gestionnaires y verront un instrument très utile à la visualisation et à la planification de leur projet de transformation. Quant aux professionnels RH, ils disposeront d'un outil très utile pour faire une lecture efficace de la situation de l'organisation à l'aube de son projet de changement. De là, il sera plus facile de déterminer le soutien à offrir aux joueurs clés.

### Quelques pièges à éviter :

- Appliquer une solution qui n'adresse pas le vrai problème
- Se lancer dans une transformation sans comprendre sa culture d'entreprise
- Démarrer une transformation avant d'avoir un plan
- Négliger les aspects humains
- Éviter d'adresser les vrais problèmes
- Sous-estimer les délais nécessaires pour vraiment transformer les choses
- Ne pas avoir peur de la critique
- Ne pas vraiment vouloir changer

## Expériences et apprentissages de leaders transformationnels de la fonction publique

Monsieur Marc Lacroix



**Marc Lacroix** - 2e  
Professeur associé-ENAP chez École nationale d'administration  
publique - ENAP

### 1. Quels sont, selon-vous, les principaux défis associés aux transformations organisationnelles ?

**Le quoi** : Concerne la définition du projet de transformation organisationnel. Un des défis est de bien définir le périmètre de la transformation, sa portée et sa durée. La durée est souvent sous-estimée. Un changement de niveau transformationnel vs un changement de nature adaptative. Les objets des changements souhaités doivent être recensés : processus, systèmes, personnes (qualification) ... il faut les recenser pour ensuite les segmenter en projet et en chantiers spécifiques. Cerner les interrelations et les interdépendances, identifier les effets anticipés sur les parties prenantes

**Le pourquoi** : Touche au sens de la transformation et aux enjeux sous-jacent. Il est essentiel que les personnes concernées par la transformation reconnaissent par elle-même la nécessité du changement. On veut que les personnes participent à la conduite du changement et non qu'elle la subisse. Les changements promus offrent l'espoir mais il reste que les changements ça affecte les routines organisationnelles et ça impacte à un titre ou à un autre la culture de l'organisation. Il importe donc de créer et d'animer en continu des espaces de dialogues, dans une communication bidirectionnelle, pour faire prendre conscience aux parties prenantes que le statut quo n'est pas envisageable et que les solutions considérées sont plus avantageuses que le statut quo. L'investissement dans la communication sont indispensables à la mise en valeur des avantages et des résultats de la transformation. La légitimation du changement demeure une condition sine qua non et même un gage de réussite d'une transformation organisationnelle.

**Qui** : Concerne aussi la gestion du changement et ne peut être un élément secondaire puisque le soutien en continu et pertinent apportés aux parties prenantes touchés par la transformation organisationnelle dans l'optique de les aider à s'adapter à leur nouveau rôle est essentiel, il importe d'élaborer des stratégies d'information et de mobilisation et bien sûr de les mettre en œuvre et de prendre en charge les préoccupations des personnes dans l'organisation. Les cadres de premiers niveaux sont des partenaires indispensables et doivent être épaulés adéquatement dans l'exercice de ces fonctions en termes de gestion du changement. On assume que la gestion du changement est la responsabilité de la gestion des ressources humaines. Les ressources humaines sont là pour épauler les cadres dans la gestion du changement, elle n'en n'est pas responsable mais joue un rôle conseil. Ce sont d'abord les gestionnaires et ce rôle doit être de manière très active pris en charge par les gestionnaires eux-mêmes. Ce qui aide à orienter les efforts et les moyens à consentir en matière de GDC c'est la catégorisation selon leur complexité des divers projets inclus dans la transformation. Un genre de matrice d'évaluation qui catégorise les projets en fonction de leur envergure et des défis inhérent. On voit là où on doit peut-être consentir plus d'efforts en matière de gestion du changement.

**Comment** : Est en lien avec la gouvernance de l'initiative de transformation et la surveillance de sa progression. La mise en place d'une démarche de gestion distincte de la conduite des affaires courantes s'impose. Il faut en faire un projet de transformation, documenter et communiquer les rôles et responsabilités des intervenants dans la transformation organisationnelle. Il s'avère fondamental de savoir qui est imputable de quoi. Une structure de pilotage crédible doit être instaurée pour veiller à traduire les orientations stratégiques dans la réalité des opérations et de la gestion, autant à l'échelle du programme que de chacun des projets. Structure de pilotage représentative de l'ensemble des parties prenantes impliquées. Afin de pouvoir Il faut un dispositif de surveillance de la mise en œuvre par une instance. Quand des sommes substantielles sont investies dans une transformation, il faut un dispositif de surveillance de la progression de la mise en œuvre qui doit pouvoir guider et la gouvernance. Le fait d'avoir une instance de surveillance indépendante qui fait état aux premiers dirigeants, c'est un dispositif pertinent. Comité de vérification indépendant de la structure de pilotage peut être un élément clé pour donner du feedback régulier par des experts indépendants regardent le déroulement projet et qui portent un jugement si les risques sont tous pris en compte et si les bonnes pratiques sont toutes mises en œuvre.

Aucune de ces variables n'explique à elle seule le succès de la mise en œuvre d'une transformation organisationnelle. Le résultat est plutôt un effet d'interactions. Ce qu'il faut retenir c'est que si l'un ou l'autre des éléments précités ont été négligés, nous sommes susceptibles de compromettre plus ou moins gravement le succès de la démarche et donc les résultats attendus de celle-ci.

## Expériences et apprentissages de leaders transformationnels de la fonction publique

### 2. Quels sont, à vos yeux, les principaux facteurs de succès et les éléments clés à considérer pour favoriser le succès des transformations organisationnelles ?

1) La considération des éléments précités.

2) La réalisation d'une analyse contextuelle fine de l'environnement dans lequel prend place la transformation organisationnelle. D'une analyse fine de ses enjeux distinctif et de ses parties prenantes. Il n'y a pas de recette toute faite applicable à toutes les situations. D'où l'importance de réaliser un diagnostic permettant d'identifier les opportunités d'amélioration et de déterminer l'ampleur l'écart entre la situation actuelle et la cible. Un diagnostic crédible permet de convenir d'une stratégie de transformation adaptée à la réalité de l'organisation.

### 3. Pour maximiser la pérennité des bénéfices d'une démarche transformation organisationnelle, quelles postures et quels rôles doivent adopter :

Afin d'assurer l'institutionnalisation des changements voulus ça se manifeste par leur intégration dans les normes, dans les structures et dans la culture. On ne peut crier victoire tant que nous n'avons pu constater que ce que nous souhaitons comme changement se traduit par des résultats inhérents à la transformation. Rien n'est acquis dans ce domaine puisque la majorité des acteurs ont intuitivement le réflexe de retourner à des pratiques qu'ils maîtrisent bien. Ça peut équivaut à un retour à l'arrière donc à la situation qui prévalait avant la transformation organisationnelle. Plusieurs postures sont à privilégier par la direction afin de favoriser l'alignement de structure, des systèmes et des processus sur les axes de transformation et le maintien de la trajectoire emprunté. Ce ne sont pas des postures et des recettes miracles, c'est plutôt attitudes :

- Réitérer haut et fort son engagement envers la transformation. On doit sentir que la gestion est engagée envers la transformation
- Faire preuve de transparence dans la communication au regard de la vision sous-jacente à la transformation, aux objectifs poursuivis ainsi qu'aux défis à relever et aux obstacles à surmonter. Ce qui contribue, quand on a un discours aussi vrai, à accroître le climat de confiance au sein de l'organisation
- S'assurer que les résultats atteints soient soulignés et que ceux qui y ont contribué reçoivent des marques de reconnaissances.
- Valoriser la mesure et la reddition de comptes afin de jauger le niveau de performance et de maintenir une certaine tension génératrice d'amélioration

### 4. À la suite de vos expériences de leader transformationnel :

#### - Qu'est-ce que vous feriez différemment ?

1) Investir davantage dans la communication du sens de la transformation au sein des parties prenantes. Forcé de constater que parfois des mois voire même une année après le début d'une transformation les gens ne comprennent pas bien le sens de ce qui a été entrepris. On n'a peut-être pas suffisamment investi dans la communication bidirectionnelle pour transmettre le sens des changements attendus, mettre en valeur les résultats atteints et les efforts investis par les agents du changement;

2) Réévaluer la capacité interne à gérer avec succès les tensions générées par le défi polarisé par la conciliation par l'atteinte des objectifs espérés par les opérations courantes avec l'atteinte des résultats attendus par la mise en œuvre du plan de transformation organisationnel selon le calendrier déterminé. Avant même le plan de transformation, les gens nomment qu'ils sont débordés. C'est la conciliation de tout ça et il ne faut pas dévier des objectifs du plan stratégique et de la déclaration de services aux citoyens. Une transformation il faut s'adapter aux exigences de l'environnement et rester en phase avec les attentes des citoyens. On peut marcher et mâcher de la gomme en même temps, mais ça peut devenir un défi en soi de concilier tout ça.

## Expériences et apprentissages de leaders transformationnels de la fonction publique

### - Quelle est votre principale leçon apprise ?

1) Le choix de la stratégie de transformation à apporter doit être dicté par le contexte, est-ce qu'on est dans un changement en situation de crise ou on est en situation d'équilibre relatif ? Il n'y a pas d'approche universelle quelle que soit le contexte de l'organisation est à bannir. Il faut d'abord bien catégoriser le contexte et diagnostiquer pour être en mesure d'élaborer un plan de transformation adopté au contexte général et à ce qu'il y a à changer. Le choix de la stratégie de transformation à adopter doit être dicté par le contexte.

2) La transformation ambitionnée ne se déploie pas toujours selon les plans définis. La planification aussi détaillée soit elle ne peut tout contrôler et tout prévoir. La mise en œuvre d'une transformation est itérative et non séquentielle. Aucune transformation qui se déploie en ligne droite, il y a des obstacles surgissent, des risques qui se matérialisent et des virages imprévus qui doivent être négociés. Il est requis de faire preuve de souplesse et d'agilité pour apporter les ajustements nécessaires en cours de route afin de pouvoir rallier la masse critique des adhérents sans toutefois renoncer à l'essence des changements voulus.

### - Quel est le principal conseil que vous pourriez donner aux organisations ?

- 1) Ne pas négliger les enjeux humains qui sont souvent pris en charge tardivement :
  - a. Accorder des perceptions particulières aux perceptions. Gardons en mémoire que toutes transformations se heurtent à des forces d'inertie et des habitudes acquises.
  - b. Accorder une attention particulière aux perceptions, aux réactions et aux préoccupations variées des parties prenantes et surtout d'en assurer la prise en charge
  - c. Connaître les forces propulsives et les facteurs de résistance au changement permettent d'agir sur ces éléments et d'influer sur l'air d'aller de la transformation et de sur certains traits culturels de l'organisation.
  - d. Plaider de manière incessante l'urgence de changer et garder en mémoire que l'horizon temporelle de la transformation doit être empreint de réalisme (moyenne de 5 ans) puisqu'un changement culturel s'inscrit nécessairement dans la durée. C'est une affaire d'environ 5 ans.
  - e. Se montrer particulièrement sensible aux acteurs.
- 2) Mesurer les avancées des divers chantiers et la progression globale de la transformation pour apporter au besoin des actions correctives dans la portée, le rythme et les acteurs de la transformation. La mesure permet de communiquer périodiquement les succès et les résultats atteints au sein de l'organisation.

### - De quoi êtes-vous le plus fier ?

- 1) D'avoir contribué au renforcement des capacités organisationnelles de plusieurs organisations différentes
- 2) D'avoir contribué à l'enracinement de façons de faire innovantes avant même qu'elle ne soit exigée par les organismes centraux
- 3) Avoir formé tous les gestionnaires au MTQ sur l'amélioration continue

## Expériences et apprentissages de leaders transformationnels de la fonction publique

Monsieur Jean St-Gelais



### 3. Quels sont, selon-vous, les principaux défis associés aux transformations organisationnelles ?

Si on souhaite que les gens adhèrent à la transformation, il est important qu'ils aient confiance en la direction, dans les processus et dans ce que l'on souhaite mettre en place. Une transformation crée de la méfiance. Les gens se demandent ce qu'il va arriver et en quoi ça consiste. Un des défis est donc de les rassurer et d'avoir la patience de les écouter.

Un second défi est rattaché au respect des délais. Si on s'est fixé des délais réalistes au début, il faut éviter de les changer. Si on donne une année de plus, les gens vont le prendre. Il faut donc suivre le plan de match initial, foncer quitte à ajuster des choses par la suite.

### 4. Quels sont, à vos yeux, les principaux facteurs de succès et les éléments clés à considérer pour favoriser le succès des transformations organisationnelles ?

**Savoir pourquoi et l'expliquer** : Il n'y a pas de recette magique pour réussir les transformations. Le plus important c'est d'avoir des objectifs simples et clairs. Au début d'une transformation il faut savoir ce que l'on veut faire. Ça peut prendre un certain temps selon le type de transformation que l'on souhaite faire. Si c'est une transformation importante pour l'organisation, ça prend des discussions avec beaucoup de personnes à haut niveau et que la haute direction y adhère et s'entend sur ce que l'on souhaite faire. Ça peut paraître simple, mais ça ne l'est pas. Quand on entame une transformation et que tous n'ont pas compris la même chose, c'est compliqué.

Pendant que l'on détermine ce que l'on souhaite faire comme transformation, il faut garder ça le plus simple possible pour les équipes. Si c'est trop compliqué, qu'il y a trop de messages et de priorités, c'est comme s'il y a trop de priorités.

**Se donner des objectifs réalistes** : 70 % des transformations ne donnent pas les résultats escomptés. Il faut savoir donner des objectifs réalistes. Atteindre 100% de ce que l'on souhaite faire serait extraordinaire, mais ce que l'on devrait viser tourne peut-être plus autour du 80 % et ce serait vraiment un succès.

**Cibler les bonnes personnes à impliquer** : Il est primordial d'avoir les bonnes personnes au bon endroit et de mettre l'accent sur la communication et l'adhésion. La communication doit être simple et toujours la même. On doit répéter constamment et taper sur le même clou. Il faut se mettre à la place des équipes qui ne nous entendent pas tous les jours. Si on passe notre temps à changer de message, ils ont l'impression qu'on ne sait pas où on s'en va et il est difficile pour eux de suivre. C'est donc avec la bonne équipe que l'on peut réussir à faire une bonne communication et à susciter l'adhésion. Dans les organisations, 20 % des gens peuvent nous permettre de leader tout le monde. Il faut identifier ces gens qui peuvent nous permettre d'avancer avec le dossier et de prendre le taureau par les cornes. 70 % des gens devraient suivre et faire un bon travail et 10% auront une vision contre. Il y a deux types de personnes, ceux qui sont dans un rôle conseil et ceux qui sont dans les opérations. Pour avoir un succès dans nos transformations avec les équipes, nous avons besoin d'impliquer les deux types de personnes.

**Déterminer la démarche de transformation que l'on souhaite adopter** : Au début d'une transformation, il est préférable d'y aller avec une approche centralisée que moins pour débiter les choses. Quand on pense que les gens ont compris et qu'ils adhèrent à un but commun, on peut décider de décentraliser.

## Expériences et apprentissages de leaders transformationnels de la fonction publique

### 5. Pour maximiser la pérennité des bénéfices d'une démarche transformation organisationnelle, quelles postures et quels rôles doivent adopter :

Dans le cadre d'une transformation, les dirigeants doivent participer activement à la définition de la transformation. Une fois que c'est fait, le rôle des dirigeants est beaucoup d'être en appui et non pas d'intervenir à chaque jour dans les détails. Ils doivent s'assurer que les vrais problèmes remontent et qu'ils soient réglés rapidement. Les autorités doivent pouvoir s'appuyer beaucoup sur l'équipe. Quand on annonce une transformation, la première question de tout le monde est « qu'est-ce qu'il va m'arriver ? ». Les autorités et les gestionnaires doivent donc rassurer beaucoup les employés tout au long du processus. Lorsqu'il y a des décisions difficiles à prendre, ils doivent ouvertement et en toute transparence dire ce qui se passe et ce qui a été décidé. Ils doivent avoir à cœur la transformation, la comprendre et être prêt à agir et à prendre des décisions. Il est important qu'ils aient toujours à l'esprit que la transformation est la priorité et qu'on garde le focus là-dessus, même s'il y a des nouveaux mandats qui émergent et un contexte qui évoluent.

### 6. À la suite de vos expériences de leader transformationnel :

#### - Qu'est-ce que vous feriez différemment ?

Ne pas avoir investi plus dans les technologies quand certaines occasions se présentaient.

#### - Quelle est votre principale leçon apprise ?

Il faut avoir la patience d'écouter toutes les parties prenantes.

#### - Quel est le principal conseil que vous pourriez donner aux organisations ?

Bien situer ce que l'on souhaite faire dans la transformation en comprenant et en considérant le contexte dans lequel l'organisation évolue. Il est aussi important de rapidement souligner les succès et les pas réalisés.

#### - De quoi êtes-vous le plus fier ?

D'avoir su travailler en équipe et d'avoir été capable d'attirer du monde qui considérait que ce serait un travail d'équipe. Tout seul on ne fait rien.

## Expériences et apprentissages de leaders transformationnels de la fonction publique

Madame Isabelle Merizzi



**Isabelle Merizzi, ASC** - 1er  
Sous-ministre adjointe aux politiques - Familles et enfance chez  
Ministère de la Famille du Québec (MFA)

### 1. Quels sont, selon-vous, les principaux défis associés aux transformations organisationnelles ?

**Donner le sens** : Dans les transformations il faut pouvoir répondre à la question « pourquoi on se transforme ». Parce que si l'on n'est pas en mesure d'y répondre, alors pourquoi on le fait. Il faut donner un sens puisque l'humain est bien dans le confort. Pour amener un inconfort instantané, il faut se rappeler pourquoi on fait ça. Une transformation amène un inconfort passager et le défi le plus important est de communiquer le sens. Donner les raisons et les bienfaits en précisant : Qu'est-ce que ça va apporter à l'organisation, aux secteurs et aux gens? Qu'est-ce que ça va changer dans leur travail, leurs outils, la performance? Est-ce qu'ils auront le sentiment qu'ils feront un meilleur service à la population. C'est un défi puisque ce n'est pas tout le monde qui communique bien. Pour transformer et donner le goût, il faut communiquer. Si moi je ne suis pas très bonne à communiquer, on doit savoir se trouver des communicateurs soit des personnes qui communiquent bien.

**Créer de l'adhésion** : Est-ce que j'ai bien exprimé le pourquoi et le sens, est-ce que j'ai donné le goût et est-ce que les gens y adhèrent ? La première portion de l'adhésion est que les gens comprennent pourquoi on fait ça et que ce qu'on me dit à un potentiel de réalisme.

**Assurer la concrétisation** : Les transformations qui sont des slogans sont à éviter. Concrètement, quel est le plan d'action et comment on le mesure. Ce qui est très difficile, et c'est un passage inévitable, dans les transformations à un moment donné il va y avoir des pas de côté et des ajustements à apporter. La ligne droite ne se peut pas, c'est trop exigeant transformer, ça nécessite trop d'activités et trop de disponibilité pour que la ligne droite soit là. Il faut être capable de rappeler le focus et le plan d'action. En groupe, on est multi-talentueux, ça prend du talent, ça prend des bons communicateurs et des gens habilités à concrétiser les actions. Si on veut transformer et que ça reste l'histoire d'un CODIR, ça n'arrivera pas. Ça prend beaucoup de temps et de disponibilité, mais ce n'est jamais une perte de temps.

### 2. Quels sont, à vos yeux, les principaux facteurs de succès et les éléments clés à considérer pour favoriser le succès des transformations organisationnelles ?

Dans une transformation il faut aller à la rencontre de l'ensemble des collègues. Il faut dégager de la fierté partagée chez les employés et un sentiment de « on est capable ». Il faut aussi s'assurer que ce qui est fait est durable dans le temps. Il faut que la fibre reste dans l'organisation même si les personnes partent. Lorsque la fierté est bien intégrée, tout le monde a le sentiment de dire on est capable. Il faut savoir partager le rayonnement et savoir travailler en équipe.

Savoir si j'ai la capacité pour réaliser les cibles visées par la transformation. Est-ce que nous sommes réaliste dans la transformation. Il faut choisir et choisir c'est prioriser et mettre de côté certaines choses. Il faut équilibrer la transformation dans tous les secteurs de façon bien balancée. Il est important que les secteurs de soutien se mettent au service de la transformation. C'est donc important d'accepter comme gestionnaire que l'on va grandir dans la transformation, qu'on a besoin d'être soutenu par plusieurs talents et de partager le rayonnement. C'est exigeant de travailler en équipe et de mobiliser chacun.

## Expériences et apprentissages de leaders transformationnels de la fonction publique

### 4. Pour maximiser la pérennité des bénéfices d'une démarche transformation organisationnelle, quelles postures et quels rôles doivent adopter les gestionnaires et les autorités ?

Les autorités doivent avoir de la curiosité sur les nouvelles tendances et être capable d'anticiper les mouvements qui s'en viennent, les besoins et les attentes. Ils doivent avoir de la vision et beaucoup d'ouverture, d'humanité et d'empathie. Il faut qu'ils puissent voir plusieurs coups à l'avance, être en mesure de se poser et savoir garder le focus.

Les gestionnaires doivent avoir une grande dose d'engagement et de disponibilité. Le sens à tous les jours, ce sont les gestionnaires qui les donnent et c'est un bon défi. Quand on transforme on n'arrête pas la machine et la transformation se réalise en surplus des activités courantes à réaliser. Ceux qui rendent les transformations possibles, ce sont les cadres 4 et les cadres 3. Il faut valoriser ça et reconnaître en continu leur apport en donnant leur donnant les tapes dans le dos.

### 3. À la suite de vos expériences de leader transformationnel :

#### - Qu'est-ce que vous feriez différemment ?

Informé et impliqué de plus près les cadres 4 tout au long de la démarche de transformation.

#### - Quelle est votre principale leçon apprise ?

Qu'il faille savoir continuer même quand ce n'est pas parfait. Le début des démarches de transformation est parfois complexe et il ne faut pas arrêter puisque tout n'est pas parfait.

Dans une transformation il faut travailler beaucoup avec les autorités et les employés sur le terrain. Dans la démarche, c'est important de ne pas oublier l'importance du rôle des cadres 4 qui peuvent perdre le fil de l'information. Ce niveau de gestion doit guider leurs employés et il est important d'être à leur écoute pour s'assurer qu'ils sont mobilisés et impliqués dans la transformation.

#### - Quel est le principal conseil que vous pourriez donner aux organisations ?

- Il est primordial de mettre les bonnes personnes aux bonnes places. Il faut aussi savoir mettre les gens dans des conditions de succès. Il faut permettre aux gens un confort créatif adéquat.
- Les organisations doivent avoir de l'ambition, mais quand elles se transforment, elles doivent trouver un équilibre entre la passion et la patience
- Il faut peut-être éviter de parler de transformation trop vite. Le terme transformation fait parfois peur et d'opter pour une évolution c'est bien aussi. Le surplace n'est plus possible puisque tout va trop vite. Il est donc important d'utiliser la notion de transformation lorsque opportun.
- Avec la gestion du changement on n'est jamais parfaitement bon. On peut toujours faire mieux et il ne faut pas craindre d'être honnête avec les collègues et les employés. Les gens sont capables de l'entendre et c'est plus crédible lorsqu'on ose nommer ce qui a moins bien été. C'est important d'aller échanger avec les gens et de bien lire l'environnement.

#### - De quoi êtes-vous le plus fier ?

- Le programme d'expérience client à Retraite Québec, c'est une fierté partagée. Elle a l'impression d'avoir contribué à de donner un sens à ça et considère avoir grandi beaucoup comme gestionnaire et comme personne.
- Programme pour les enfants handicapés de Retraite Québec. La portée de ce projet couvrait une population plus vulnérable et fut très mobilisant.
- Les grandes avancées réalisées par Retraite Québec qui a généreusement partagé leurs apprentissages, leurs avancées et leurs échecs. Retraite Québec a joué un rôle et a pu inspirer d'autres organisations de la fonction publique qui ont emboîté le pas de ce virage.

## Quelques démarches de transformation organisationnelles réalisées dans les ministères et organismes

### Ministères et des organismes participants :



- Grand chantier pour les familles
- Vise moins de 500 employés



- Projet RÉSOLUTION
- Vise entre 501 et 1900 employés



- Programme de transformation globale
- Vise plus de 2000 employés



- Approche sectorielle de transformation vers le numérique
- Vise moins de 500 employés



- Projet CASA : Changement des systèmes informatiques centraux pour un progiciel de gestion intégré
- Vise plus de 2000 employés



- Virage numérique des services à la clientèle
- Vise plus de 2000 employés



- Démarche MORI (Modèle opérationnelle en ressources informationnelles)
- Vise plus de 2000 employés



- Transformation numérique
- Vise entre 501 et 1900 employés

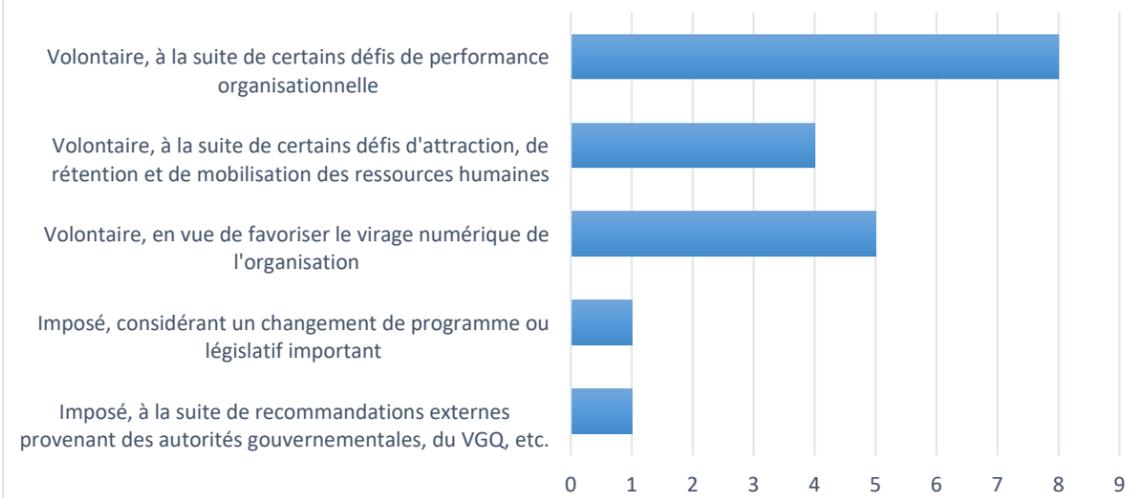


- Fusion entre La Capitale Assurance et SSQ Assurances pour forger Beneva Assurances
- Vise plus de 2000 employés

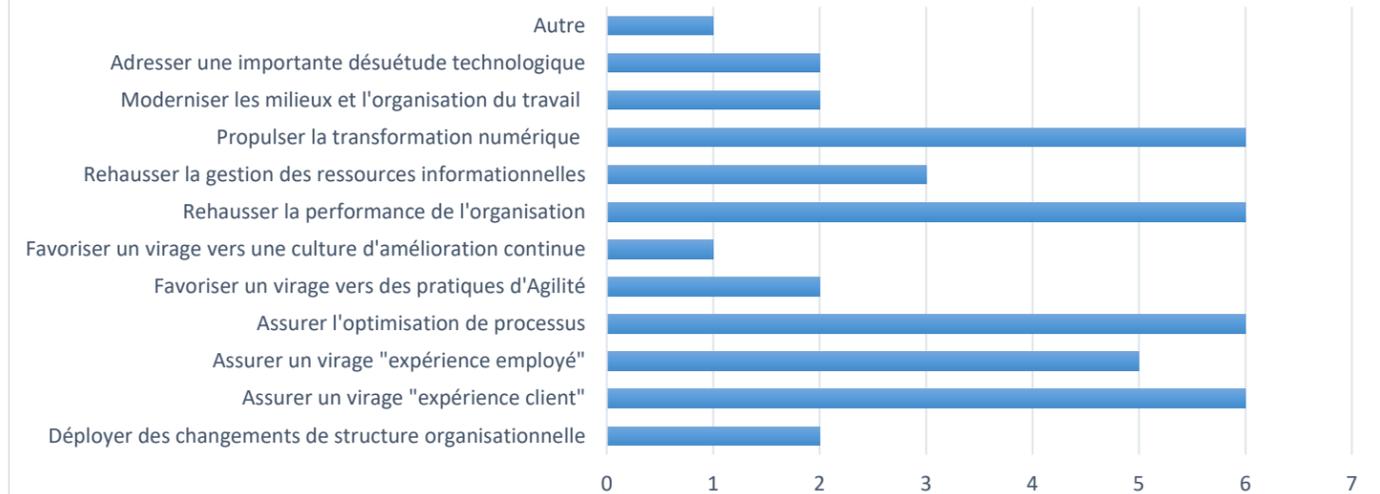
Toutes ces transformations concernent l'ensemble des secteurs de leur organisation

## Quelques démarches de transformation organisationnelles réalisées dans les ministères et organismes

### Déclencheurs des démarches de transformation



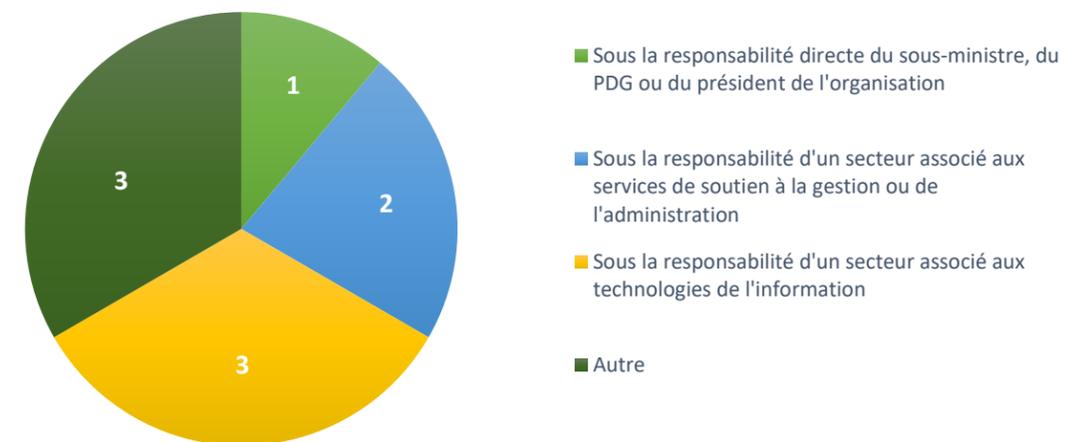
### Principaux objectifs visés par les démarches de transformation



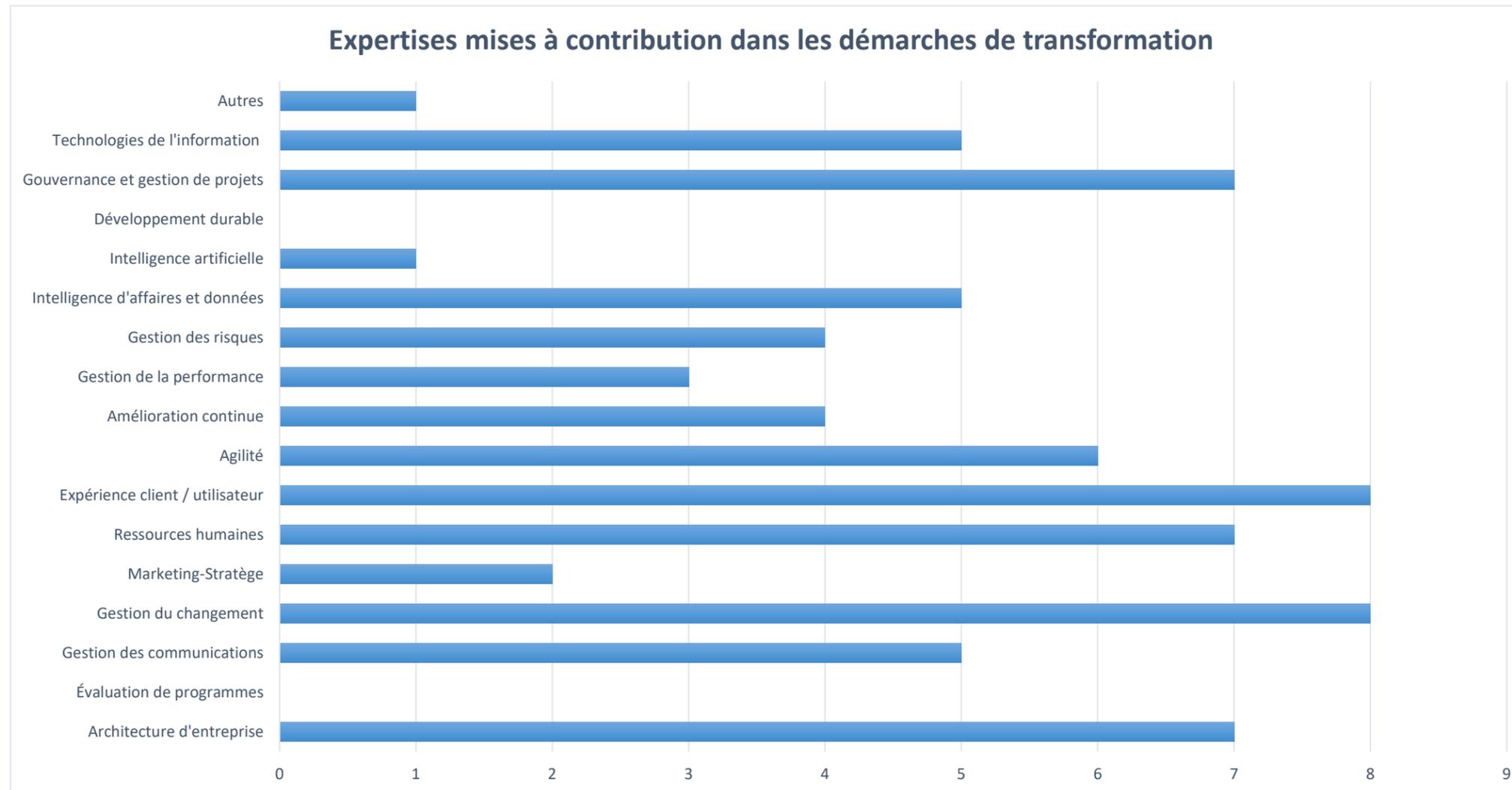
### Moyens utilisés pour soutenir la démarche de transformation



### Positionnement de l'équipe dédiée

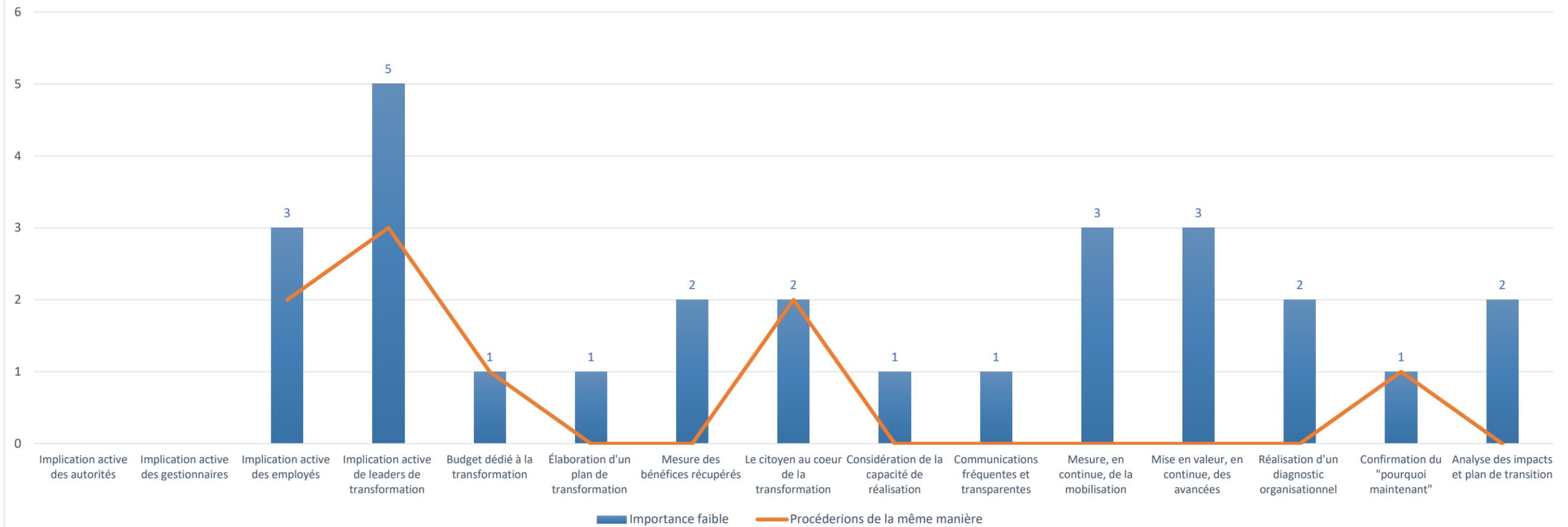


## Quelques démarches de transformation organisationnelles réalisées dans les ministères et organismes



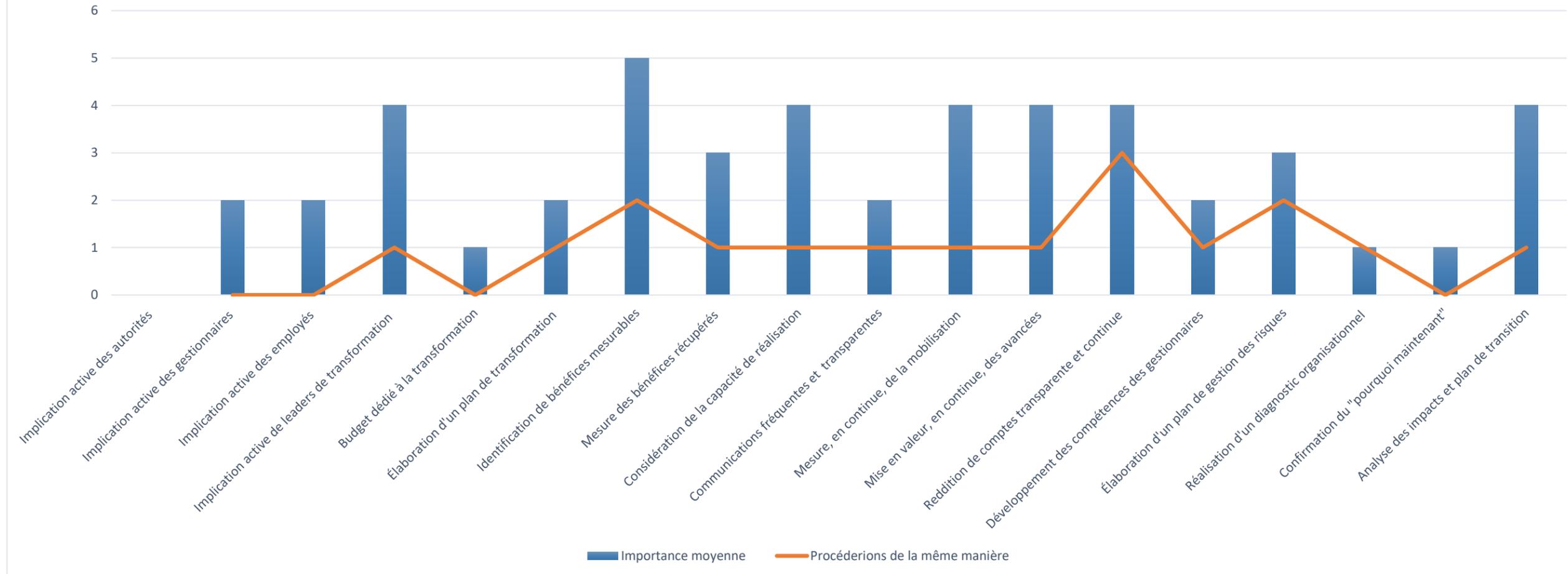
## Quelques démarches de transformation organisationnelles réalisées dans les ministères et organismes

Nombre de MO ayant accordés une FAIBLE IMPORTANCE à certains facteurs de succès et leurs leçons apprises



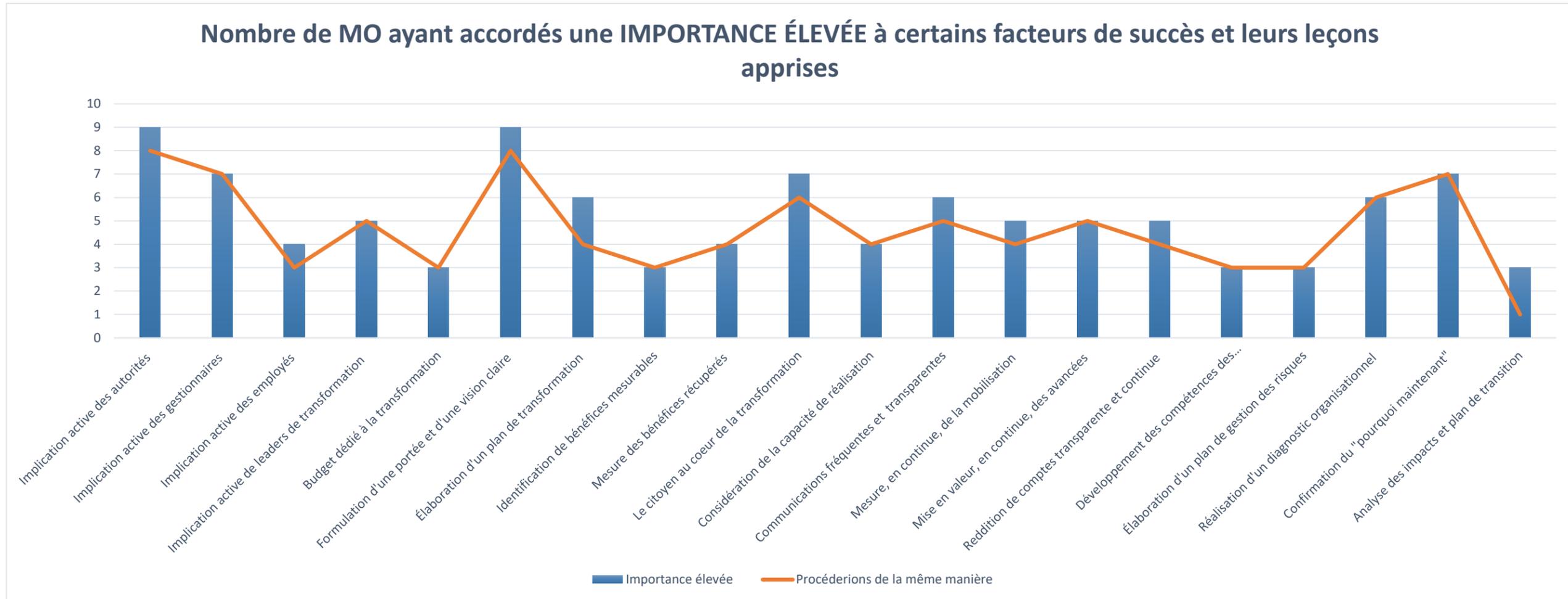
### Quelques démarches de transformation organisationnelles réalisées dans les ministères et organismes

Nombre de MO ayant accordés une IMPORTANCE MOYENNE à certains facteurs de succès et leurs leçons apprises



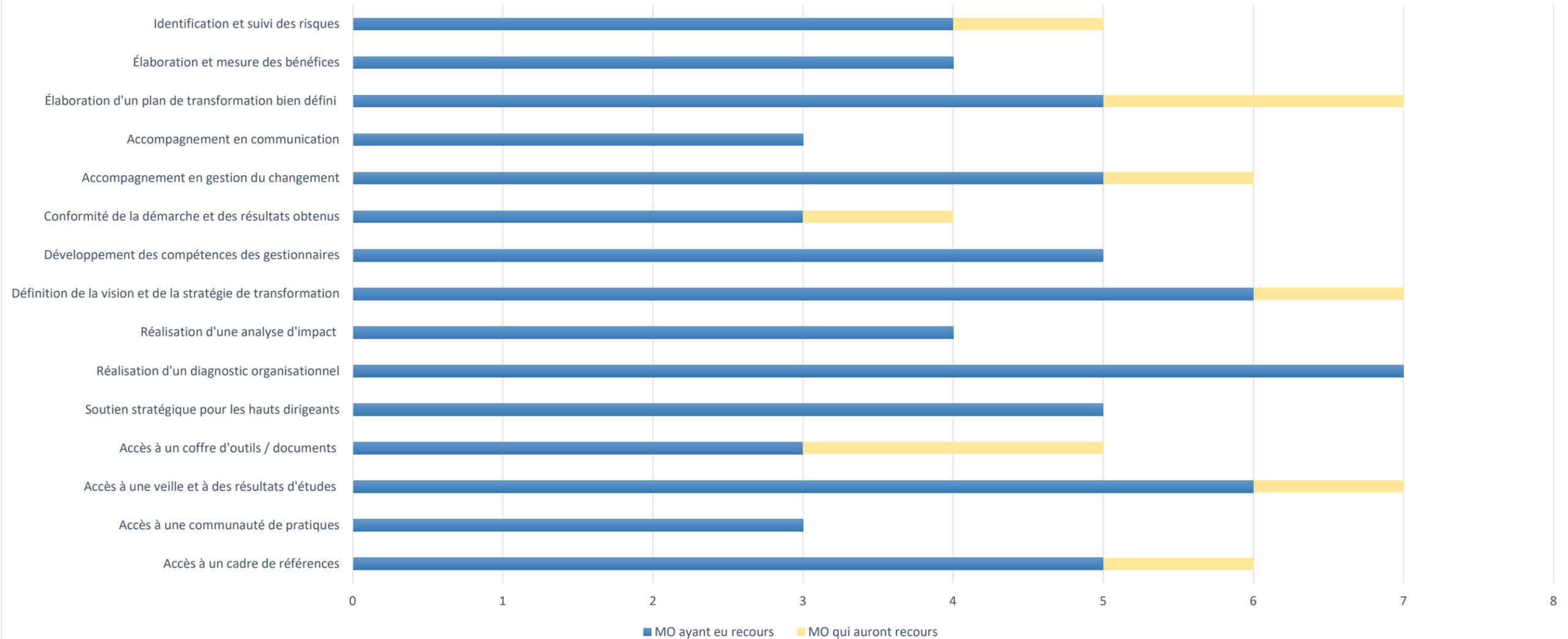
### Quelques démarches de transformation organisationnelles réalisées dans les ministères et organismes

Nombre de MO ayant accordés une **IMPORTANTANCE ÉLEVÉE** à certains facteurs de succès et leurs leçons apprises



## Quelques démarches de transformation organisationnelles réalisées dans les ministères et organismes

Nb de MO ayant eu ou qui auront recours à un soutien externe



## Quelques démarches de transformation organisationnelles réalisées dans les ministères et organismes

Disponibilité de documentations ou d'outils qui pourraient être partagés	
Implication active des gestionnaires à titre de leaders de transformation	Ministère de la Sécurité publique
Implication active des employés dans la définition du plan de transformation	Ministère de l'Éducation et ministère de la Sécurité publique
Formulation d'une portée et d'une vision claire de la transformation	Ministère de l'Énergie et des ressources naturelles, Société de l'assurance automobile du Québec, Retraite Québec et ministère de la Sécurité publique
Élaboration d'un plan de transformation bien défini (ex: axes, étapes, activités, livrables, etc.)	Ministère de l'Énergie et des ressources naturelles et ministère de l'Éducation
Identification de bénéfices précis et mesurables	Société de l'assurance automobile du Québec
Communications fréquentes et transparentes	Ministère de l'Énergie et des ressources naturelles et Société de l'assurance automobile du Québec
Sondages de mobilisation, écoute active des préoccupations et mesure, en continue, de l'adhésion	Beneva, Société de l'assurance automobile du Québec, ministère de l'Éducation et ministère de la Sécurité publique
Mise en valeur, en continue, des avancées de la transformation	Ministère de l'Éducation et ministère de la Sécurité publique
Reddition de comptes transparente et continue	Beneva
Élaboration d'un plan de gestion des risques	Ministère de l'Éducation
Réalisation d'un diagnostic organisationnel en amont à la démarche de transformation	Ministère de l'énergie et des ressources naturelles et ministère de l'Éducation
Confirmation du "pourquoi maintenant"	Ministère de l'Éducation