

Rapport

DE RECHERCHE

Les impacts
des changements technologiques
sur les ressources humaines
et sur la gestion des ressources
humaines

Sylvie Grenier
Service de la recherche
et du développement

Septembre 1998

Québec 

Dépôt légal- Bibliothèque nationale du Québec, 1998
Bibliothèque nationale du Canada, 1998
ISBN 2-550-33386-1
ISSN 1206-5544

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce rapport de recherche a fait appel à la collaboration de plusieurs personnes. Nos remerciements s'adressent particulièrement aux gestionnaires qui ont participé à cette recherche et ont démontré de l'ouverture ainsi que de l'enthousiasme à partager leur expérience de la gestion d'un changement technologique. De plus, la contribution des directeurs et directrices des ressources humaines et de leurs représentantes ou représentants à l'identification des gestionnaires de leur organisation ainsi que leur participation à plusieurs des rencontres ont été des plus appréciées.

Nous remercions également messieurs Louis Côté, Michel Carpentier, Michel Marcotte et madame Denise Latulippe pour l'apport de leur expertise à cette recherche de même que madame Monique Marquis qui a effectué la mise en page du rapport ainsi que la préparation des documents pour la présentation des résultats de la recherche.

Pour renseignements ou commentaires sur le contenu de cette publication :

Service de la recherche et du développement
Direction des politiques, de la recherche et du développement
Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique
Conseil du trésor
875, Grande Allée est, 1^{er} étage, section 1-D
Québec (Québec) G1R 5R8
Téléphone : (418) 528-6767 Télécopieur : (418) 643-7500
Courrier électronique : recherche.developpement@sct.gouv.qc.ca

Pour obtenir copie de ce document :

Direction des communications
Conseil du trésor
875, Grande Allée est, 1^{er} étage, section 1-C
Québec (Québec) G1R 5R8
Téléphone : (418) 643-1529 Télécopieur : (418) 643-9226
Courrier électronique : communication@sct.gouv.qc.ca
Site web : <http://www.tresor.gouv.qc.ca/ressource/resourli.htm>

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	iii
INTRODUCTION	1
I - LA MÉTHODE ET LA DESCRIPTION DES PROJETS.....	3
1.1 LA MÉTHODE	3
1.2 LA DESCRIPTION DES PROJETS	3
1.2.1 Répartition des changements technologiques selon quatre types	4
1.2.2 Les objectifs poursuivis par les projets	4
1.2.3 Des changements technologiques considérés comme des changements majeurs	4
1.2.4 De nouveaux services à la clientèle.....	4
1.2.5 Le degré d'avancement et l'échéance prévue.....	4
1.2.6 Le coût des projets	5
1.2.7 Le nombre de personnes dont le travail sera modifié par le changement technologique.....	5
II - LA GESTION DES PROJETS.....	7
2.1 LE PILOTAGE.....	7
2.2 UNE CONTRIBUTION DE DIVERS GROUPES D'ACTEURS	7
2.3 L'INFORMATION : UNE PRÉOCCUPATION	7
2.4 LA PARTICIPATION DU PERSONNEL CONCERNÉ : UNE PRATIQUE RÉPANDUE.....	8
2.5 UNE MOBILISATION ÉLEVÉE À L'ÉGARD DU CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE.....	8
2.6 UN SOUCI POUR LE DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL	9
2.7 UN SUPPORT SPÉCIFIQUE AUX GESTIONNAIRES	10
2.8 LEÇONS CONCERNANT LA GESTION DU CHANGEMENT	10
2.8.1 Un rythme d'implantation généralement adéquat	10
2.8.2 Certaines améliorations envisageables	10
2.9 DES ATTENTES À L'ÉGARD DES ORGANISMES CENTRAUX.....	11

TABLE DES MATIÈRES (suite)

III - LES IMPACTS DES CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES	13
3.1 DES IMPACTS PLUTÔT POSITIFS SUR LA RELATION AVEC LA CLIENTÈLE	13
3.2 DES IMPACTS SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL	13
3.2.1 Des procédés et des méthodes fortement révisés	13
3.2.2 Le recours au télétravail parfois envisagé	14
3.2.3 Des modifications aux modes de gestion et aux rôles des gestionnaires.....	14
3.2.4 Des impacts sur d'autres emplois	15
a) Le personnel professionnel.....	15
b) Le personnel technicien.....	16
c) Le personnel de secrétariat.....	16
d) Le personnel de bureau.....	16
e) Les préposées et préposés aux renseignements	16
3.2.5 Une attention particulière à la gestion des compétences.....	17
3.3 DES IMPACTS MINEURS SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL	17
3.4 LES CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES DANS LA FONCTION PUBLIQUE : DES EFFETS POSITIFS SUR LA MOBILISATION DU PERSONNEL	18
CONCLUSION	19
ANNEXE 1 : LIENS AVEC LA RECHERCHE SUR LE RENOUVELLEMENT DES SERVICES PUBLICS ET L'AUTOROUTE DE L'INFORMATION.....	21

INTRODUCTION

C'est dans le cadre des travaux du Comité de coordination sur l'infrastructure gouvernementale que le Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique (SSPPF) du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) a entrepris cette recherche à l'hiver 1997-1998. Cette première recherche sur l'analyse d'impact contribue à l'un des chantiers en ressources humaines figurant dans le plan d'action intitulé «L'infrastructure gouvernementale – Pour mieux servir les citoyens et les entreprises» accompagnant la Politique québécoise de l'autoroute de l'information. Dans ce plan d'action, le SCT rappelle que le niveau de succès dans l'implantation de l'infrastructure gouvernementale dépendra non seulement de la technologie et de la révision des processus qu'elle devrait susciter, mais aussi de la façon dont le personnel vivra les changements, de l'habileté des décideurs et des gestionnaires à bien les mener et de la capacité des groupes d'experts à bien les soutenir.

La présente recherche avait pour but de mieux cerner les impacts sur les ressources humaines et sur la gestion des ressources humaines des transformations en cours dans la fonction publique québécoise en lien avec les changements technologiques. La recherche visait également à identifier les facteurs intervenant dans la conduite des changements technologiques. Les données recueillies contribueront à la production d'analyses, à l'animation de discussions et à la suggestion de pistes de réflexion et d'action pour les secteurs concernés du SSPPF et les partenaires identifiés, soit le Comité consultatif sur la gestion du personnel (CCGP) et le Groupe des responsables des services à la gestion (GRSG). Ces renseignements pourront aussi être utiles à d'autres groupes et réseaux de la fonction publique.

La recherche a porté sur les impacts perçus par des gestionnaires, coordonnateurs de projets, engagés dans la planification et l'implantation de changements technologiques. Ces gestionnaires (ou leur représentant ou représentante) ont été une source d'information privilégiée. Leur vision précise de la contribution de ces changements technologiques à la mission de l'organisation a été fort utile. Cette recherche a permis d'observer notamment la gestion des projets et les leçons que les gestionnaires en tirent ainsi que les divers impacts sur la clientèle, sur l'organisation du travail, sur les modes de gestion et les rôles des gestionnaires, sur les emplois, la classification et l'effectif, sur les conditions de travail et sur la mobilisation du personnel à l'égard des changements technologiques.

Le présent rapport est divisé en trois chapitres. Le premier est consacré aux renseignements d'ordre méthodologique ainsi qu'à une brève description des projets retenus pour cette étude. Le deuxième chapitre traite de la gestion des projets de changements technologiques. Les personnes intéressées principalement par les impacts pourront consulter directement le troisième chapitre.

I - LA MÉTHODE ET LA DESCRIPTION DES PROJETS

1.1 LA MÉTHODE

Les quinze changements technologiques étudiés lors de cette recherche ont été sélectionnés à partir de deux sources :

- les actions structurantes¹, transmises en mai 1997 par les ministères et organismes (M/O) au Secrétariat de l'autoroute de l'information ;
- les plans triennaux des ressources informationnelles fournis par les M/O à l'automne 1997 au SCT.

Ces changements ont été retenus en raison de leurs impacts prévus ou anticipés sur les ressources humaines. Les projets identifiés ont fait l'objet d'entrevues semi-structurées réparties au sein de treize M/O en février et mars 1998. Les entrevues, d'une durée moyenne de deux heures, ont été réalisées auprès de gestionnaires coordonnateurs de projets ou leur représentant ou représentante. Lors de plus de la moitié des entrevues (8/15), les gestionnaires étaient accompagnés d'une personne de la direction des ressources humaines de leur organisation.

Il est à noter que les données recueillies permettent d'illustrer la façon dont sont réalisés et vécus les changements technologiques et les transformations organisationnelles qui y sont associées au sein de la fonction publique québécoise. L'échantillon des changements technologiques couverts par la présente recherche et l'approche qualitative retenue, bien qu'ils ne permettent pas une généralisation des résultats, contribuent à identifier et à comprendre les impacts sur les ressources humaines de changements technologiques importants. Dans le but de mieux illustrer les tendances, les fréquences seront tout de même fournies entre parenthèses, lorsque disponibles.

1.2 LA DESCRIPTION DES PROJETS

Dans le but de décrire les quinze changements technologiques étudiés, quelques renseignements sont apportés dans cette section, soit le type de changement technologique, les objectifs poursuivis par ces changements, leur importance pour le personnel et l'organisation, leur contribution au service à la clientèle, leur degré d'avancement, leur échéance, le coût des projets et le nombre de personnes dans l'organisation dont le travail sera modifié par le changement technologique.

¹ Une action structurante répond à un ou plusieurs des critères suivants : impact sur une clientèle nombreuse ; nécessite des investissements importants ; impact majeur sur l'organisation du travail ; fait appel à la concertation et à la mise en commun des ressources de plusieurs organisations ; essentielle à la réalisation d'un objectif inscrit au plan stratégique d'une organisation.

1.2.1 Répartition des changements technologiques selon quatre types :

- un processus opérationnel modifié par les technologies de l'informatique (7/15) ;
- un processus opérationnel modifié par l'implantation d'un nouveau système informatique (2/15) ;
- un nouveau système d'information de gestion (2/15) ;
- un virage technologique affectant le poste de travail du personnel et les communications organisationnelles (4/15), du type implantation d'un intranet, nouveaux équipements bureautiques, nouveaux logiciels, et branchement internet.

1.2.2 Les objectifs poursuivis par les projets

Au-delà des aspects technologiques et des modifications de processus, les changements technologiques visaient souvent un ou plusieurs objectifs parmi les suivants :

- une augmentation de la productivité ;
- un meilleur service à la clientèle (qualité, instantanéité de l'information, approche clientèle, information supplémentaire, diminution des délais, nouveaux services) ;
- une décentralisation des transactions vers les employeurs ou vers les représentants et représentantes de la clientèle ;
- une réduction des coûts administratifs ;
- une meilleure communication dans l'organisation incluant une liaison facilitée avec les bureaux régionaux ;
- une sécurité accrue des transactions.

1.2.3 Des changements technologiques considérés comme des changements majeurs

La majorité des changements technologiques couverts (11/15) sont considérés par les interlocuteurs et interlocutrices comme des changements **très importants**, voire radicaux, pour l'organisation et le personnel concerné. Les quatre autres changements sont aussi considérés comme des changements **importants**.

1.2.4 De nouveaux services à la clientèle

Ces changements modifient souvent les services à la clientèle. Plusieurs changements technologiques (12/15) permettent d'offrir de nouveaux services et répondent ainsi davantage aux besoins des diverses clientèles (internes ou externes) : «ce changement permet d'offrir des services qui ne pouvaient être offerts auparavant».

1.2.5 Le degré d'avancement et l'échéance prévue

Les changements technologiques étudiés sont tous amorcés depuis au moins un an mais leur degré d'avancement varie. La durée prévisible des changements est de deux à trois ans. Il est à noter que, lorsque la phase d'implantation sera terminée, plus de la moitié (9/15) des projets subiront des

adaptations permanentes pour répondre aux besoins des organisations et de la clientèle. Un seul projet était entièrement réalisé lors des entrevues, alors que deux se terminaient le 31 mars 1998, cinq doivent se terminer à court terme (6 à 9 mois) et sept sont des projets à moyen terme dont l'échéance est prévue dans un ou deux ans.

1.2.6 Le coût des projets

Les budgets requis pour la réalisation des changements technologiques étudiés sont très variés et se répartissent comme suit :

- moins de 100 000 \$ 3/15
- 200 000 \$ à 320 000 \$ 3/15 dont un avec investissement de 1 M \$ par un partenaire
- 1 M \$ à 1,8 M \$ 4/15
- 2 M \$ à 2,2 M \$ 2/15
- 4 M \$ à 5 M \$ 2/15 dont un avec participation financière d'un partenaire
- plus de 10 M \$ 1/15

1.2.7 Le nombre de personnes dont le travail sera modifié par le changement technologique

Les changements technologiques modifient le travail de plusieurs personnes, que ce soit sur le plan de l'organisation du travail, des processus de travail, des tâches ou encore des fonctions. Les gestionnaires estiment le nombre de ces personnes dans leur organisation à :

- moins de 100 5/15
- 100 à 250 2/15
- 500 à 1 000 7/15
- à déterminer 1/15

Cette brève description des changements technologiques étudiés permet d'examiner dès lors plus en profondeur les différents éléments qui concernent leur gestion.

II - LA GESTION DES PROJETS

Cette recherche visait entre autres à recueillir de l'information sur la conduite des changements technologiques dans la fonction publique. L'analyse ainsi réalisée contribue à mieux comprendre le contexte dans lequel ces changements s'opèrent et à identifier les interventions de développement et de sensibilisation requises ou à privilégier. Sept aspects ont été retenus, soit le pilotage des projets, la contribution de groupes d'acteurs, l'information auprès du personnel, la participation ou l'implication du personnel et sa mobilisation, de même que les activités de développement offertes au personnel et le support apporté aux gestionnaires. De plus, la gestion des projets a fait l'objet d'une autoévaluation par les gestionnaires qui ont identifié également des améliorations souhaitables et quelques attentes à l'égard des organismes centraux.

2.1 LE PILOTAGE

Près de la moitié des projets couverts (7/15) ont une structure de gestion de projet comportant un comité directeur composé de plusieurs intervenants ayant des responsabilités clairement établies.

Les autres projets sont gérés de façon plus spécifique par l'unité opérationnelle concernée (7/15), que ce soit avec le support de la Direction des ressources informationnelles (3/7), avec les usagers (3/7), en partenariat avec l'ensemble des unités opérationnelles concernées (1/7) ou par la Direction des ressources informationnelles avec consultation ad hoc des usagers (1/15).

2.2 UNE CONTRIBUTION DE DIVERS GROUPES D'ACTEURS

En plus de la structure de gestion de projet, d'autres groupes ont été associés de près au changement technologique, que ce soit à la phase de développement ou d'implantation. Ce sont principalement : la Direction des ressources informationnelles (DRI), la Direction des ressources humaines (DRH), les consultants externes et les partenaires d'affaires ou institutionnels, dans les proportions suivantes :

	<i>Développement</i>	<i>Implantation</i>
➤ DRI	15/15	15/15
➤ DRH	5/15	8/15
➤ Consultants externes	3/15	9/15
➤ Partenaires :		
- d'affaires	2/15	2/15
- institutionnels	4/15	4/15

2.3 L'INFORMATION : UNE PRÉOCCUPATION

L'information est une préoccupation très présente dans la gestion des projets étudiés puisque, pour l'ensemble des changements technologiques (15/15), le **personnel directement concerné** a été informé des modifications prévues et des défis qui en découlent pour l'organisation. Les impacts

prévisibles sur les fonctions du personnel et sur l'effectif ont également été énoncés dans presque tous les changements (14/15). Les modes de communication les plus fréquemment utilisés par les gestionnaires sont : les réunions de gestion, les présentations verbales, écrites et audio-visuelles sur le projet et son avancement ou un plan de communication interne. L'information fournie s'est avérée efficace, la majorité des gestionnaires (13/15) évaluant suffisante la compréhension du personnel directement concerné.

Par ailleurs, plusieurs des changements technologiques (12/15) ont été présentés à **l'ensemble du personnel de l'organisation**. Les moyens les plus utilisés sont : les communiqués via le journal interne et, de façon plus spécifique, des présentations aux gestionnaires de même qu'à la clientèle interne. La compréhension du changement technologique par le personnel de l'ensemble de l'organisation apparaît suffisante aux gestionnaires pour la moitié des changements technologiques (8/15).

De plus, près de la moitié des changements technologiques (7/15) ont été présentés aux membres des comités ministériels sur l'organisation du travail (CMOT). Des réactions négatives à l'égard des projets présentés ont été exprimées par la partie syndicale de deux CMOT (2/7), alors que les cinq autres projets ont été reçus positivement.

2.4 LA PARTICIPATION DU PERSONNEL CONCERNÉ : UNE PRATIQUE RÉPANDUE

En plus de la préoccupation des gestionnaires de tenir informé leur personnel, leur participation aux projets est fréquente et favorisée par les gestionnaires. Ainsi, dans les deux tiers des changements technologiques (10/15), le personnel concerné a été très étroitement associé par le biais de représentants sectoriels ou régionaux et ce, souvent dès le début des projets.

Dans les autres changements technologiques, le personnel a plutôt été consulté de façon ponctuelle via les gestionnaires (3/15) ou via des représentants sectoriels ou régionaux (2/15).

2.5 UNE MOBILISATION ÉLEVÉE À L'ÉGARD DU CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE

L'information, la consultation et le fait d'associer étroitement le personnel concerné ont possiblement contribué à la mobilisation du personnel face au changement technologique puisque les gestionnaires estiment qu'une forte proportion (80 %) le considèrent comme un projet mobilisant. Cependant, les gestionnaires constatent que l'inquiétude face à une potentielle coupure de postes qui serait causée par l'implantation de nouvelles technologies demeure toujours présente mais que les interventions de la haute direction pour contrer cette crainte sont des éléments positifs qui favorisent la confiance et la mobilisation du personnel.

2.6 UN SOUCI POUR LE DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL

Tous les changements technologiques couverts par la présente recherche ont nécessité de la formation auprès du personnel concerné. Plusieurs interventions ont été planifiées dans l'organisation pour optimiser cette formation. Tout d'abord, une identification des besoins de formation est généralement réalisée en vue de l'implantation du changement technologique, que ce soit sur une base continue (8/15) ou sur une base ponctuelle (7/15). Les questionnaires recueillent généralement ces besoins sur la base des besoins individuels de formation (6/15), des besoins collectifs (7/15) ou les deux à la fois (2/15).

La formation offerte, en plus de couvrir l'utilisation de la technologie pour tous les projets (15/15), est axée également sur d'autres aspects dans près des deux tiers (9/15) des projets. Ces aspects concernent surtout le nouveau processus de travail, l'approche clientèle, la communication et aussi, dans quelques projets, des aspects plus spécifiques tels le marketing et la commercialisation, la gestion de projet et les aspects juridiques.

L'approche de formation a donné lieu à différents types de formation et de contenu. La formation traditionnelle en salle de cours (enseignement théorique et remise de documentation) appuyée par les technologies (micro-ordinateurs, logiciels informatiques, multimédia, etc.) a été utilisée pour tous les projets (15/15). De plus, trois changements technologiques ont donné lieu à une plage hebdomadaire de formation, alors que neuf projets ont favorisé la formation «training on the job» ou à même le travail.

Deux types de contenus de formation ont été élaborés, soit des programmes généraux pour tous les projets (15/15) et des programmes spécifiques pour presque tous les projets (13/15). Les programmes de formation généraux offerts à tout le personnel se sont donnés de différentes façons, selon les besoins organisationnels : sur une base aléatoire ou volontaire d'inscription (4/15), par unité (5/15), selon les fonctions exercées (4/15) et par région (2/15). Les programmes spécifiques de formation ont été élaborés pour regrouper les personnes selon leurs tâches et leurs responsabilités (6/15), pour tenir compte du rythme et des capacités d'apprentissage (6/15) ou selon l'intérêt du personnel à acquérir certaines notions supplémentaires (1/15).

La formation est donnée par des intervenants internes et par des intervenants externes (firmes spécialisées, institutions d'enseignement ou partenaires d'affaires) dans presque tous les changements technologiques (11/15). Deux changements technologiques ont fait appel exclusivement à de la formation interne et deux autres exclusivement à de la formation offerte par l'externe. Les intervenants externes ont donné principalement la formation axée sur la technologie, alors que les intervenants internes ont formé le personnel sur toutes les autres questions (tâches opérationnelles, planification, suivi, etc.). Par ailleurs, une approche de diffusion de la formation par des agents multiplicateurs, tant au central qu'en région, a également été retenue dans plus du tiers des projets (6/15).

Le financement de la formation requise dans le contexte du changement technologique s'effectue le plus souvent (12/15) à même le budget du secteur opérationnel concerné. Un de ces changements fait appel également au financement du partenaire d'affaires. La DRH finance la formation requise pour quelques changements technologiques (3/15), à même son budget de développement.

Les gestionnaires sont soucieux de l'évaluation du transfert d'apprentissage dans l'ensemble des changements technologiques couverts. L'évaluation du degré d'intégration de la formation reçue s'effectue ou s'effectuera par : une supervision et un suivi du personnel (12/15) ; des indicateurs de productivité (données quantitatives provenant de systèmes informatiques) (9/15) ; des indicateurs de qualité de service (échantillonnage et consultation de la clientèle) (7/15).

2.7 UN SUPPORT SPÉCIFIQUE AUX GESTIONNAIRES

Des rencontres d'information et d'échanges ont été réalisées pour supporter les **gestionnaires concernés** dans la majorité (14/15) des changements technologiques. Une formation spécifique portant sur les aspects technologiques ou la gestion du changement a aussi été offerte pour les deux tiers (10/15) des projets. De plus, des interventions-conseils aux gestionnaires ont été réalisées pour près de la moitié des changements technologiques (7/15).

2.8 LEÇONS CONCERNANT LA GESTION DU CHANGEMENT

2.8.1 Un rythme d'implantation généralement adéquat

Le rythme d'implantation de la plupart des changements technologiques (12/15) est perçu par les gestionnaires comme adéquat. Les éléments qui ont contribué à cette **évaluation positive** des gestionnaires sont : une structure de projet bien établie, une bonne planification, une progression graduelle qui permet d'effectuer des réajustements, une progression continue pour soutenir la mobilisation et la transparence qui permet d'établir un climat de confiance.

Par ailleurs, les principales causes identifiées pour les trois changements technologiques dont le rythme d'implantation n'est pas apparu adéquat aux gestionnaires sont : l'échéancier non respecté (parfois en raison de contraintes financières de l'organisation) qui entraîne une déception du personnel proportionnelle aux attentes créées ou encore, un changement trop radical, créant une rupture difficile à vivre pour le personnel.

2.8.2 Certaines améliorations envisageables

L'expérience vécue dans la planification et l'implantation des changements technologiques amène plusieurs (9/15) gestionnaires à considérer des améliorations qui seraient souhaitables s'ils avaient à gérer de nouveau un changement technologique. Les principales améliorations ont trait à :

- plus de transparence, en particulier au tout début du projet, afin d'éviter ou du moins réduire les réactions négatives ;

- une meilleure sensibilisation du personnel concerné par des explications additionnelles sur le projet, sur les étapes à venir et sur les transitions projetées. Il apparaît par conséquent que la sensibilisation du personnel pourrait encore être améliorée malgré l'évaluation positive que la majorité d'entre eux (13/15) ont mentionnée précédemment quant à la compréhension du changement et des défis et à l'efficacité des interventions pour informer le personnel ;
- une implication plus rapide des groupes et des secteurs concernés en vue d'un engagement plus actif de leur part dans les phases ultérieures d'implantation ;
- un meilleur traitement des résistances ;
- une certaine prudence face aux limites des systèmes technologiques ou de la technologie (ex. rodage d'un nouveau système et difficultés techniques lors de l'implantation, délais de développement imprévus).

Les éléments recueillis sur la gestion des projets de changements technologiques dans cette étude ont été comparés avec certains résultats d'une recherche récente du CEFRIO sur le «Renouvellement des services publics et l'autoroute de l'information», réalisée par une équipe multidisciplinaire de chercheurs universitaires. Cette étude propose un modèle intégrateur des éléments fondamentaux d'une transformation organisationnelle réussie. L'examen de ce modèle nous permet d'observer une présence assez généralisée de ces éléments dans la gestion des projets étudiés, ce qui s'avère très positif. Les personnes intéressées pourront consulter l'annexe 1, pour plus de détails.

2.9 DES ATTENTES À L'ÉGARD DES ORGANISMES CENTRAUX

Lors de cette recherche, il est apparu clairement que la planification de la formation sur les changements technologiques par les organisations elles-mêmes est avantageuse et privilégiée pour diverses raisons : formation spécifique au système opérationnel de l'organisation ou aux nouveaux processus ; proximité des locaux de formation ; gestion souple des inscriptions. Des attentes ont cependant été émises à l'égard des organismes centraux quant à des activités :

- de vigie et de diffusion d'information sur des sites et outils technologiques concernant des recherches, des interventions ou des activités importantes portant sur la gestion des ressources humaines ou les technologies de l'information ;
- d'échanges et de discussion de type forum sur l'implantation des changements et sur l'impact des changements dans la fonction publique québécoise ;
- de formation à la gestion de projet pour le personnel professionnel (adapté aux besoins des M/O) et à la gestion du changement et de la transition pour les gestionnaires.

L'ensemble des interventions effectuées par les gestionnaires et par les organisations auprès de leur personnel démontre leur préoccupation de même que leur conscience des transformations organisationnelles reliées aux changements technologiques en cours. Ils sont particulièrement soucieux des impacts actuels ou anticipés de ces changements.

III - LES IMPACTS DES CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES

3.1 DES IMPACTS PLUTÔT POSITIFS SUR LA RELATION AVEC LA CLIENTÈLE

La relation du personnel avec la clientèle se trouve modifiée par plusieurs changements technologiques, en particulier pour ce qui est de la fréquence des contacts. Ainsi, le tiers des changements technologiques (6/15) entraîne **plus de contacts** directs avec la clientèle. Toutefois, quelques projets (3/15) ont permis d'informatiser les processus les plus faciles d'accès (ex. système de réponse vocale) et ont amené par conséquent **moins de contacts** directs avec la clientèle qui utilise désormais le service informatisé. Les autres projets (6/15) ne modifient pas la fréquence des contacts avec la clientèle. Il est à noter que certains changements technologiques sont aussi susceptibles d'entraîner une offre de service auprès de nouvelles clientèles.

Le **traitement des dossiers** sera aussi transformé dans plusieurs projets (12/15). Le traitement se fera davantage en ligne, c'est-à-dire que le personnel accédera dorénavant au dossier informatisé du client, facilitant ainsi la communication avec la clientèle. Le traitement des dossiers sera accéléré et la clientèle sera davantage en interaction avec un intervenant unique. Ces changements dans le traitement des dossiers contribuent déjà grandement à la transformation du rôle opérationnel du personnel vers un rôle de conseiller à la clientèle.

3.2 DES IMPACTS SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL

3.2.1 Des procédés et des méthodes fortement révisés

Au début du présent rapport, la considération des gestionnaires quant à l'importance majeure des changements technologiques pour le personnel et pour l'organisation a été soulignée. Cette importance s'explique en grande partie par la révision des processus qui est effectuée dans l'ensemble des projets couverts (15/15). La révision des processus associée aux changements technologiques entraîne inévitablement des impacts majeurs sur l'organisation du travail.

Les nouveaux processus avec lesquels le personnel doit composer font appel notamment à :

- l'interconnexion des systèmes et des banques de données tant à l'intérieur de l'organisation qu'avec d'autres organisations ;
- un accroissement des échanges entre les unités ;
- l'utilisation de formulaires électroniques à moyen terme ;
- la modification dans le cheminement et le traitement des dossiers ;
- une appropriation de la fonction communication par les unités opérationnelles (ex. par les webmestres sectoriels).

Ces modifications majeures aux procédés et méthodes et leurs impacts sur l'organisation du travail soulèvent, tant pour les gestionnaires que pour le personnel, la question de la pertinence d'une

nouvelle forme d'organisation du travail souvent facilitée par les technologies de l'information, soit le télétravail.

3.2.2 Le recours au télétravail parfois envisagé

L'étude révèle que la demande du personnel pour le télétravail est peu répandue en termes de nombre de personnes, même si un intérêt a été démontré, souvent via le CMOT, dans plus de la moitié (8/15) des changements technologiques. Plus du tiers (6/15) des gestionnaires entendent qu'il serait possible d'utiliser cette nouvelle forme d'organisation du travail dans le contexte de leur changement technologique. Les principaux avantages qu'ils perçoivent sont : une meilleure conciliation du travail et de la famille, une augmentation de la productivité de même qu'une économie de locaux. Les principales contraintes énoncées quant au télétravail ont trait à la modification nécessaire des approches de gestion, à la perte de synergie d'équipe en raison de l'isolement, à une diminution du sentiment d'appartenance et, dans un seul projet, à des contraintes liées à la confidentialité et à la sécurité de l'information. Malgré cette demande du personnel et l'ouverture démontrée par les gestionnaires, aucun projet de télétravail n'a été élaboré dans le contexte des changements technologiques étudiés. Des gestionnaires souhaitent que des orientations du SCT à l'égard du télétravail soient fournies aux M/O pour les aider à se positionner davantage.

Les modifications énoncées dans la relation avec la clientèle de même que dans l'organisation du travail entraînent nécessairement des changements dans les fonctions et les rôles de tout le personnel concerné mais aussi dans ceux des gestionnaires.

3.2.3 Des modifications aux modes de gestion et aux rôles des gestionnaires

Les **modes de gestion** sont en partie modifiés dans plus de la moitié (8/15) des changements technologiques. L'accès accru à plus d'information de gestion qu'auparavant permet une gestion plus individualisée, notamment par une meilleure répartition du travail et des dossiers entre le personnel, de même que par une plus grande responsabilisation de celui-ci.

Par ailleurs, dans près du tiers des changements technologiques (4/15) une gestion axée sur la responsabilisation d'équipes de travail sera privilégiée. Toutefois, on ne souhaite pas importer complètement le concept d'équipes de travail semi-autonomes ou autogérées mais plutôt opter pour une gestion par projets et aussi par cellules de travail.

Au-delà des modes de gestion, les **rôles des gestionnaires** se transforment. C'est ce que nous indiquent plus des deux tiers (12/15) des changements technologiques. Les gestionnaires doivent ainsi de plus en plus :

- être centrés sur les résultats ;
- adopter des comportements d'affaires (en raison de la présence de partenaires ou du statut organisationnel tel qu'une unité autonome de service, ou encore de l'ajout de nouvelles clientèles à desservir) ;
- démontrer une plus grande transparence dans la communication ;

- collaborer avec les autres unités et secteurs opérationnels en raison souvent de l'interconnexion des systèmes et de l'intégration des banques de données ;
- utiliser une gestion informatisée de la productivité et de la qualité du travail en raison de la disponibilité accrue d'information de gestion ;
- s'outiller pour gérer le changement (rôle accru d'accompagnateur du changement, de mobilisateur auprès de tout leur personnel).

Il est apparu que la planification, le développement et l'implantation d'un changement technologique sont complexes à gérer pour les gestionnaires d'autant plus qu'ils doivent souvent composer avec plusieurs autres aspects tels :

- la pression gouvernementale (ex. restrictions budgétaires) ou politique (ex. changements législatifs, choix organisationnels) ;
- la gestion des autres demandes et priorités internes ;
- l'insécurité du personnel et les attitudes ou comportements qui y sont parfois reliés ;
- la capacité d'adaptation des diverses clientèles internes et externes.

Comme il vient d'être démontré, les rôles des gestionnaires se diversifient et se modifient. Cela entraîne une augmentation de leur charge de travail dans la majorité des changements étudiés (12/15). Par ailleurs, l'information de gestion disponible de même que la souplesse et la rapidité des communications facilitent le travail des gestionnaires et contribuent ainsi à une diminution à court terme de leur charge de travail pour quelques changements technologiques (3/15).

3.2.4 Des impacts sur d'autres emplois

Les changements technologiques entraînent des modifications dans les fonctions des autres catégories de personnel. Des impacts sur la classification et sur l'effectif sont observés ou prévus pour certains corps d'emploi.

a) Le personnel professionnel

Pour le personnel professionnel, plus de la moitié des changements technologiques (9/15) entraînent des modifications à l'organisation du travail, en particulier une utilisation plus fréquente de l'informatique pour le suivi des projets et des dossiers en raison des nouveaux processus. Ainsi, moins d'opérations du type saisie de données (telles que rapports de visites, d'évaluation) seront effectuées par le personnel professionnel et seront déléguées davantage au personnel technique ou de bureau. Par ailleurs, le rôle de communicateur et de conseiller auprès de la clientèle est appelé à se développer. Le personnel professionnel sera aussi de plus en plus amené à passer d'objectifs professionnels à des objectifs organisationnels, c'est-à-dire à adhérer davantage aux orientations stratégiques de l'organisation. Ces modifications n'auront cependant pas d'effet sur la classification du personnel professionnel ni sur son effectif.

b) Le personnel technicien

L'organisation du travail du personnel technicien est aussi modifiée dans plus de la moitié (9/15) des changements technologiques. Cela amène l'ajout de tâches de support et de soutien au personnel professionnel et l'utilisation de l'informatique pour les réaliser. Les changements technologiques étudiés n'entraînent pas d'impacts sur la classification ou sur l'effectif du personnel technicien. Certaines personnes pourraient cependant être reclassées ou, en raison des règles de classification, promues (ex. technicien en administration vers un poste de technicien en informatique : l'écart au maximum des deux échelles excédant 4 %, cette modification donne lieu à une promotion).

c) Le personnel de secrétariat

Les tâches et fonctions du personnel de secrétariat sont transformées par les changements technologiques (11/15). Une diminution de certaines tâches répétitives (du type photocopies, convocations, ouverture et distribution du courrier, saisie de texte) est observée. De nouvelles tâches apparaissent comme la saisie de données de systèmes, une contribution accrue aux tâches administratives (suivi budgétaire, suivi de l'agenda), un soutien informatique au personnel dans l'apprentissage de logiciels, des tâches reliées à la gestion de l'information (actuellement, saisie de documents HTML pour les pages du web et, de plus en plus, connaissance du langage HTML). Il est important de souligner que les modifications dans les fonctions et attributions du personnel de secrétariat ne signifient pas nécessairement un accroissement de la complexité des tâches et ne devraient pas entraîner de changements dans la classification. Bien que ses attributions soient modifiées, le personnel de secrétariat ne devrait pas être affecté au plan de l'effectif par les changements technologiques. Certaines personnes pourraient cependant être reclassées dans un autre corps d'emploi du même niveau lorsque requis.

d) Le personnel de bureau

Une forte diminution des tâches répétitives et manuelles est prévue dans plus des deux tiers (11/15) des changements technologiques. Les divers corps d'emploi d'agentes et d'agents sont les plus touchés au plan de l'effectif puisque des surplus sont prévisibles en raison des changements technologiques (7/11) lorsque les opérations ou les tâches seront désormais effectuées par la nouvelle technologie ou le nouveau système informatique. Certaines organisations auront à court terme des surplus importants de personnel de bureau qui nécessiteront une approche de réaffectation interministérielle. Le personnel de bureau qui demeurera en poste réalisera souvent des tâches différentes de celles exercées auparavant, ce qui pourrait amener une pression à la hausse sur le niveau de certains de ces emplois.

e) Les préposées et préposés aux renseignements

Plusieurs changements technologiques (9/15) amèneront un ajout et une diversification des tâches pour les préposées et préposés aux renseignements. L'utilisation des technologies ainsi que la connaissance des objectifs organisationnels, des processus, du contenu de l'information et de la

diversité de la clientèle sont de plus en plus requises. Une pression à la hausse sur le niveau de certains emplois est envisagée.

Les fonctions de plusieurs emplois sont donc modifiées et exigent ainsi pour l'organisation de voir à ce que son personnel acquière des connaissances nouvelles et développe les habiletés nécessaires pour s'adapter aux changements technologiques et répondre aux défis.

3.2.5 Une attention particulière à la gestion des compétences

Les changements technologiques nécessitent des qualifications nouvelles pour le personnel de la fonction publique, principalement en informatique. Au-delà de ces besoins généralisés en informatique, d'autres besoins sont présents : une approche-clientèle de même que des habiletés spécifiques à certains corps d'emploi, tel que mentionné précédemment. Des actions concrètes sont privilégiées par les M/O pour favoriser une adaptation des compétences de leur personnel, telles :

- un plan de main-d'œuvre permettant une identification des besoins organisationnels et des profils de compétences actuels de leur main-d'œuvre ;
- des activités de perfectionnement ;
- de nouvelles affectations pour donner la possibilité d'acquérir les connaissances requises et de développer les habiletés attendues.

Il est apparu par ailleurs que dans la moitié des changements technologiques (7/15), certaines personnes sont susceptibles de vivre des difficultés d'adaptation aux nouvelles technologies, en raison :

- d'un manque d'intérêt à apprendre et à utiliser les technologies. Selon les gestionnaires, il s'agit la plupart du temps d'une résistance mineure et parfois de préjugés quant à la déprofessionnalisation ;
- ou de difficultés au plan des capacités d'apprentissage.

Les gestionnaires envisagent différentes possibilités pour composer avec ces quelques personnes qui vivent des difficultés d'adaptation aux nouvelles technologies, soit une réaffectation interne vers des tâches plus répétitives ou plus conformes à leurs capacités personnelles, soit un accompagnement soutenu au plan de la formation. L'identification dans la fonction publique de secteurs d'activité nécessitant des tâches moins complexes ou plus traditionnelles pourrait favoriser les réaffectations interministérielles et permettre d'utiliser ces personnes de façon optimale.

3.3 DES IMPACTS MINEURS SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Les conditions de travail sont très peu touchées par les changements technologiques étudiés. Quelques changements technologiques (5/15) entraînent des modifications aux horaires de travail, telles l'étalement des horaires de travail ou l'ouverture des bureaux à l'heure du dîner ou la fin de semaine. Les nouveaux horaires de travail visent principalement à offrir un meilleur service à la clientèle bien que, dans un de ces projets, ils solutionnent également le manque de locaux vécu lors des périodes de pointe. Il est à noter que les gestionnaires désirent respecter les conventions

collectives lors des modifications aux horaires de travail. Une organisation considère cependant la situation actuelle coûteuse (temps supplémentaire) pour le personnel professionnel. Il semble que les conventions collectives actuelles de cette catégorie de personnel soient peu ajustées aux nouvelles réalités de service qui exigent souvent une présence ou une disponibilité du personnel accrues pour soutenir ou dépanner les systèmes informatiques.

Par ailleurs, des difficultés sont envisagées par les gestionnaires (2/15) qui prévoient concilier l'aménagement du temps de travail avec la modification des horaires de travail. Pour ceux-ci, cette gestion sera d'autant plus complexe et exigeante que l'aménagement du temps de travail est déjà très difficile à gérer actuellement : «un enfer à gérer».

3.4 LES CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES DANS LA FONCTION PUBLIQUE : DES EFFETS POSITIFS SUR LA MOBILISATION DU PERSONNEL

Dans le contexte de tous les changements vécus dans la fonction publique au cours des dernières années, la majorité des gestionnaires rencontrés (11/15) considèrent que les changements technologiques sont perçus par leur personnel comme une **source de mobilisation** plutôt que comme une contrainte supplémentaire (3/15). Les principaux aspects mobilisants qui soutiennent cette perception des gestionnaires concernent :

- la contribution du changement technologique à l'efficacité organisationnelle qui permet de rééquilibrer les impacts des départs assistés et des compressions passées sur l'organisation du travail : «les changements technologiques ont apporté un vent de fraîcheur» ;
- les possibilités d'offrir un meilleur service : «une motivation très présente chez le personnel» ;
- la fierté de travailler dans une organisation innovatrice au plan technologique et la valorisation de la capacité d'apprentissage : «les technologies suscitent des échanges dynamiques tant dans la vie professionnelle que dans la vie familiale» ;
- l'efficacité qui permet de réaliser efficacement et de façon intégrée le travail tout en permettant d'éviter de nouvelles coupures de personnel par la réduction des frais administratifs (photocopies, courrier, télécopieur, etc.) : «les suggestions d'économies proviennent souvent du personnel».

Par ailleurs, dans les quelques cas où le changement technologique est perçu par le personnel comme une contrainte supplémentaire, cela est habituellement relié à certains changements antérieurs ayant laissé des traces négatives. Dans de tels cas, les gestionnaires qui ont à implanter un changement technologique doivent déployer plus d'énergie afin d'éliminer la peur ou la méfiance et s'attendre, au tout début du moins, à des résultats parfois inférieurs à ceux des organisations non confrontées à une telle problématique.

CONCLUSION

La présente recherche couvre différents aspects de la gestion des changements technologiques dans la fonction publique ainsi que de leurs impacts sur les ressources humaines et sur leur gestion. Les faits saillants sont repris ci-après.

Il a été possible d'observer dans cette étude plusieurs éléments positifs découlant des changements technologiques, en particulier la prestation de nouveaux services et le contact accru avec la clientèle de même qu'une meilleure intégration des services dans les organisations. La révision des processus qui a été effectuée pour tous les changements technologiques couverts démontre le souci de gérer de façon optimale les ressources gouvernementales (humaines, financières, informationnelles et matérielles). La révision des processus a grandement modifié l'organisation du travail du personnel de même que certaines de ses fonctions et de ses attributions. Au-delà d'une utilisation plus fréquente de l'informatique pour tout le personnel, les changements technologiques étudiés transforment plus spécifiquement les emplois du personnel de bureau. En général, les tâches répétitives et manuelles diminuent, de nouvelles tâches de complexité équivalente ou supérieure pour certains emplois apparaissent, nécessitant parfois une révision du classement.

En outre, on ne peut passer sous silence le fait que ces transformations sur le plan des tâches et des fonctions entraînent des conséquences principalement sur l'effectif du personnel de bureau (agents et agentes de bureau); des surplus de personnel sont déjà prévus dans plusieurs organisations et nécessiteront des réaffectations ministérielles et parfois interministérielles.

Pour composer avec ces modifications relatives aux emplois, des actions sont réalisées par les M/O à l'égard de la gestion des compétences de leur personnel (planification de main-d'œuvre, formation, affectations, etc.). Ces interventions réalisées ou prévues démontrent la préoccupation des gestionnaires et des directions des ressources humaines de favoriser le développement de ressources humaines polyvalentes dans la fonction publique afin qu'elles puissent s'adapter aux nouvelles réalités organisationnelles et technologiques. De plus, ces nouvelles réalités sont susceptibles d'exiger certains ajustements aux conventions collectives, notamment pour ce qui concerne les horaires de travail.

Par ailleurs, les efforts déployés dans la gestion des projets par les comités et les personnes responsables semblent avoir contribué à l'adhésion du personnel aux changements technologiques et à sa mobilisation face à ces changements. Toutefois, il faut souligner que certains changements antérieurs ont laissé des traces plutôt négatives dans quelques organisations. Les gestionnaires de ces organisations doivent alors redoubler d'efforts pour mobiliser leur personnel et lui démontrer toute la transparence requise afin de faciliter et d'assurer les transitions nécessaires. Les gestionnaires sont ainsi conscients de leur rôle majeur dans la gestion du changement et, plus particulièrement, dans l'accompagnement de leur personnel lors des transformations organisationnelles.

Enfin, les gestionnaires rencontrés ont démontré une très grande mobilisation à l'égard des changements technologiques même si leur implantation se révèle complexe à réaliser dans des contextes organisationnels souvent mouvementés, comme ceux vécus ces dernières années dans la fonction publique québécoise.

Les informations recueillies lors de cette recherche ont permis de contribuer à l'analyse de l'impact des changements technologiques sur les ressources humaines et sur la gestion des ressources humaines. Cette analyse servira principalement aux secteurs du SSPFP du SCT de même qu'à ses partenaires. Des pistes de réflexion ou d'action pourront ainsi être dégagées au cours des discussions et des échanges en lien avec les résultats de cette recherche.

ANNEXE 1

LIENS AVEC LA RECHERCHE SUR LE RENOUVELLEMENT DES SERVICES PUBLICS ET L'AUTOROUTE DE L'INFORMATION

L'information recueillie lors des entrevues effectuées pour la présente recherche nous permet de situer les changements technologiques étudiés en lien avec la recherche « Renouvellement des services publics et autoroute de l'information » du CEFRIO (1996)¹. Le modèle intégrateur développé par le CEFRIO a été réalisé pour illustrer les éléments fondamentaux (ou paramètres) d'une transformation organisationnelle réussie à l'aide de l'autoroute de l'information et des NTIC. Ce modèle est basé sur quatre grandes variables à considérer lors de transformations, soit :

- les conditions organisationnelles propres au succès ;
- les processus mis en œuvre ;
- les caractéristiques du modèle stratégique de transformation ;
- les indicateurs de succès.

Six conditions organisationnelles propres au succès des transformations ont été dégagées par la recherche du CEFRIO. Pour chacune d'entre elles, il est possible de situer l'expérience des changements technologiques couverts par l'étude d'impact. Ainsi, relativement à ces six conditions, l'étude d'impact a permis d'observer que :

1. Dans le contexte de la fonction publique québécoise, les changements étudiés ne répondent pas tous à la condition du modèle intégrateur du CEFRIO sur la **santé financière assurant la marge de manoeuvre**. Les données recueillies permettent de constater certaines difficultés à cet égard : plus la marge de manoeuvre est restreinte, plus la planification du changement technologique est complexe et son implantation risque de subir des retards en termes d'échéancier. Les limites financières de l'organisation occasionnent ainsi diverses contraintes : une gestion de contrats plus parcellaire en plus des contraintes reliées aux règles d'octroi; une plus grande dépendance face aux partenaires dans le déroulement du projet.
2. Les **caractéristiques de la technologie** (quant à la compatibilité avec les valeurs, quant à son avantage relatif et quant à sa complexité d'apprentissage et d'utilisation) ne posent pas en général de problème dans les changements étudiés. Tel que précédemment énoncé, les changements observés donnent tous lieu à une révision des processus qui est considérée en général par le

¹ Ce projet de recherche, coordonné par le CEFRIO, a été rendu possible grâce à la participation financière de 34 partenaires. Pour ceux qui désirent en connaître plus sur le CEFRIO, nous vous invitons à consulter le site Internet : <http://www.cefrio.qc.ca>.

Le rapport de recherche de 356 pages, pour le projet « Renouvellement des services publics et autoroute de l'information », est disponible au CEFRIO pour la somme de 39,95 \$. Vous pouvez le commander via Internet à l'adresse : <http://www.cefrio.qc.ca/francais/publications/rapports/08.html>.

Cette recherche majeure a aussi donné lieu au « Colloque international Services publics et inforoutes : des bénéfices à l'horizon » tenu à Québec, en septembre 1997, et auquel ont assisté plus de 450 participants. Un cahier synthèse des actes du colloque est disponible au CEFRIO pour la somme de 39,95 \$. Vous pouvez le commander via Internet à l'adresse : <http://www.cefrio.qc.ca/francais/publications/even/01.html>.

personnel comme une amélioration des procédés, des méthodes, de l'organisation du travail et des fonctions. De plus, les multiples interventions en lien avec la formation ont favorisé en général l'apprentissage technologique chez le personnel.

3. **L'engagement de la haute direction** se retrouve surtout dans le processus de décision des changements technologiques étudiés. La haute direction est cependant rarement impliquée directement dans le processus de gestion de la transformation qui semble délégué davantage aux gestionnaires responsables. Cette délégation s'explique possiblement en partie par le contexte politico-administratif déjà relativement complexe et exigeant pour la haute direction des M/O et du nombre parfois élevé ou fréquent de changements organisationnels et technologiques.
4. La **présence d'un champion (acteur déterminant) ou d'une équipe porteuse** a été constatée et est indéniablement avantageuse dans les changements étudiés. En général, les gestionnaires responsables sont motivés et entourés de comités ou d'équipes structurées. La recherche sur les impacts soulève cependant la complexité de la gestion des changements technologiques pour les gestionnaires, ce qui requiert une très forte mobilisation de leur part.
5. **L'historique du changement de l'organisation** est incontestablement un élément important. La recherche sur les impacts confirme que les organisations davantage habituées au changement sont plus flexibles et démontrent moins de résistances, sauf si les changements passés ont eu des impacts négatifs majeurs (telles les compressions d'effectifs qui affectent souvent encore les ressources humaines qui ont «survécu»). Les changements doivent donc être perçus positivement par le personnel pour permettre la flexibilité attendue et l'ouverture aux changements.
6. L'importance du **rythme de mise en œuvre** «qui permet aux acteurs de constater rapidement la transformation» a été observée et confirmée dans l'étude d'impact. Ainsi, le respect des échéanciers prévus et annoncés est prépondérant et l'avancement du projet doit être soutenu. Pour ce qui est de l'utilisation des moments privilégiés de disponibilité à l'apprentissage (en référence au concept du CEFRIO : fenêtres d'opportunités restreintes), il a aussi été constaté que la formation était soigneusement planifiée et offerte au moment propice dans l'ensemble des projets étudiés.

Par ailleurs, pour ce qui est des **processus** propres à la démarche de transformation, l'étude démontre que les trois aspects (sensibilisation, habilitation et généralisation) du modèle intégrateur du CEFRIO sont présents dans la gestion des changements technologiques couverts. La sensibilisation est une préoccupation (information et implication des personnes concernées) plutôt constante, l'habilitation du personnel s'illustre par le souci démontré à l'égard des multiples interventions de la formation. Enfin, la généralisation, soit la cohérence et l'intégration des divers systèmes, est constatée puisque la plupart des changements technologiques permettent l'interconnexion ou l'intégration avec les autres systèmes de l'organisation.

Quant aux **caractéristiques des modèles stratégiques de transformation**, les changements couverts sont rarement imposés et, lorsqu'ils le sont (4/15), ils visent à répondre à des changements relatifs à de nouvelles lois, à une attente spécifique d'augmentation de la productivité exprimée par la haute direction pour des raisons financières ou encore à permettre à l'organisation de faire face

aux compressions qu'elle doit effectuer. Les onze autres changements étudiés sont plutôt de type émergent puisqu'ils originent souvent du secteur opérationnel (des gestionnaires et de leur équipe) tout en répondant également aux besoins organisationnels.

Le modèle intégrateur du CEFRIO fait par ailleurs référence à des **indicateurs de succès**, en fonction des quatre perspectives suivantes : rationnelle, humaine, politique, systémique. Les perspectives rationnelle (basée sur des critères de performance) et systémique (intégration avec les autres systèmes existants) sont les plus fréquentes et les plus développées dans les projets couverts par l'étude d'impact. La sensibilité à la perspective politique (légitimité de la transformation auprès de groupes externes) est également présente dans les sept changements technologiques ayant des impacts sur les services à la clientèle externe (citoyens et citoyennes). La perspective humaine (satisfaction ressentie par rapport à la transformation et à la viabilité du système) est relativement présente en tant que préoccupation mais la cueillette concrète d'information sur le climat organisationnel est peu structurée et peu d'indicateurs sont utilisés.

L'observation des résultats de la présente recherche avec les éléments du modèle intégrateur développé par le CEFRIO nous permet de constater une présence assez généralisée de ces éléments dans la gestion des projets étudiés, ce qui s'avère très positif.



Gouvernement du Québec
Conseil du trésor
**Sous-secrétariat au personnel
de la fonction publique**