

Le changement vu par la relève des cadres de la fonction publique

Jessica Tornare*, Natalie Rinfret*, Jennifer Grenier*, Marie-Claude Lagacé** & Miché Ouédraogo*
 * École nationale d'administration publique (ENAP) / **CLIPP

Résumé

La gestion du changement est devenue un enjeu considérable pour la fonction publique du fait des transformations passées et des multiples défis à venir [1]. Cette étude repose sur une recherche exploratoire qualitative, conduite entre 2012 et 2016, auprès de **61 gestionnaires publics de premier niveau** du Québec. Elle explore comment ils perçoivent les changements au sein de leurs organisations, ceux qu'ils identifient, ainsi que leur vision de leur rôle dans la mise en œuvre de ces changements. Les résultats montrent entre autres que ces gestionnaires possèdent une **vision positive et proactive du changement** et qu'ils identifient **cinq défis majeurs** pour leur organisation.

Objectifs de recherche

1. Comment et quels défis liés au changement les gestionnaires du **secteur public québécois** perçoivent-ils au sein de leurs organisations?
2. Selon eux, quels sont a) leur **rôle** et b) les **compétences à mobiliser** pour répondre à ces changements en tant que gestionnaire?

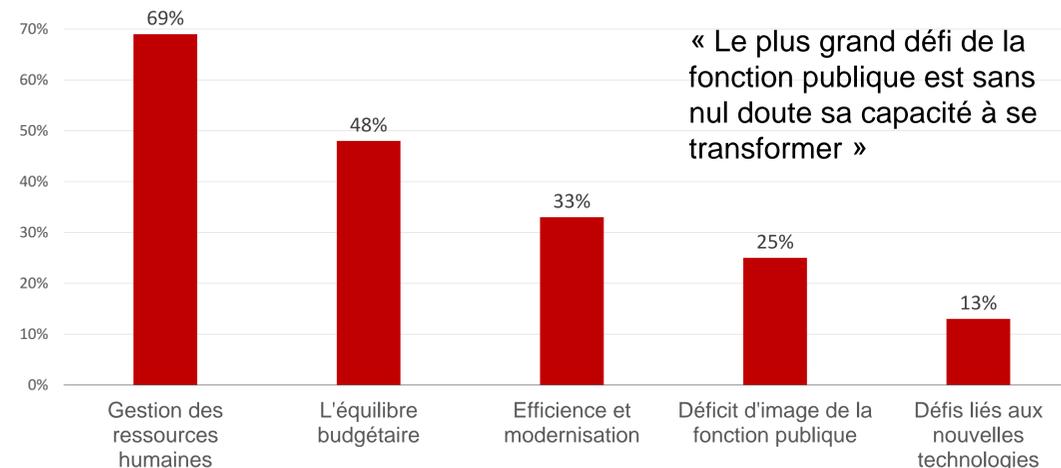
Méthodologie


Devis exploratoire qualitatif.
 Triple lecture (horizontale, verticale et croisée) et double codification & accords inter juges.
61 gestionnaires de 1^{er} niveau à fort potentiel (33 femmes et 28 hommes) participant à un programme de mentorat et de développement du leadership, le Cercle des jeunes leaders.
 Ils proviennent de **23 ministères et organismes publics du Québec**. Leur moyenne d'âge est de **42,33 ans**.
 La moyenne d'années d'expérience (fonction publique) est de 15,63 ans.
3 sources de données (formulaires de candidature, discussions en ligne et entrevues semi-dirigées).

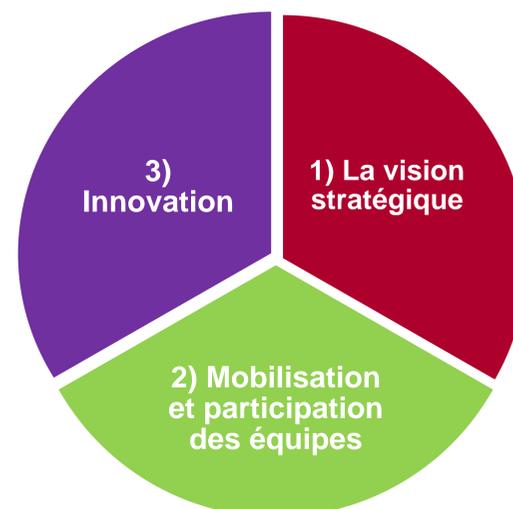
Résultats

Les participants, gestionnaires de premier niveau à fort potentiel, partagent une **vision positive et proactive de ces changements**: « je ne vis pas le changement dans la crainte. Bien au contraire, le changement c'est la norme pour moi, l'inverse représente la fin ».

Les gestionnaires relèvent principalement **cinq défis liés au changement** pour leur organisation:



Les gestionnaires bâtissent la **conception de leur rôle et de leur contribution sur trois piliers** :



La vision stratégique est un « levier pour faire progresser les équipes et contribuer aux objectifs de l'organisation ».

« L'humain doit être mis au centre de la transformation, avant l'organisation, il faut rechercher l'innovation ».

Discussion et conclusion

L'attitude positive des gestionnaires face au changement est un enjeu crucial, d'autant que le cadre de premier niveau est un acteur clé du changement [2]. La plupart de ces défis concordent avec ceux relevés dans la littérature scientifique, mais celui lié à la gestion des ressources humaines est priorisé dans cette étude [3]. Quant aux trois piliers sur lesquels ils bâtissent leur rôle (vision, mobilisation et innovation), ils constituent des éléments essentiels à la mise en œuvre du changement [4]. Ces résultats aiguillent sur le contenu à privilégier pour former les gestionnaires à la conduite du changement au sein de la fonction publique[5].

Pistes de recherche

Trois axes sont proposés:

1. des recherches longitudinales, pour connaître l'évolution des perceptions de ces gestionnaires quant au changement et à leur rôle ;
2. des études quantitatives pour vérifier si cette vision positive du changement, et la conception du rôle de gestionnaire de 1^{ère} ligne sont partagées par l'ensemble de ces gestionnaires;
3. l'exploration du double déficit d'image provenant des citoyens et des élus envers la fonction publique relevé par les gestionnaires.

Références

1. Colletterte, P. (2008). *Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique*. *Télescope*, 14 (3), 33-49.
2. Autissier, D. & Vandangeon-Derumez, I. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue française de gestion*, 5 (174), 115-130.
3. Mazouz, B. (2014). *La stratégie des organisations de l'État, Contexte d'analyse, paramètres de décision et gestion du changement*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
4. Audet, M. (2010). Vision, planification et évaluation : les conditions clés du succès d'un changement? *Gestion*, 34 (4), 55-63.
5. Rinfret, N. & Lagacé, M.-C. (2016). *Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique*. Rapport de recherche, Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public, ENAP, mars.