

RAPPORT DE RECHERCHE

Changer la culture de gestion : modèles et stratégies

Paul Crookall et Harvey Schachter

Table des matières

BUT	1
APPROCHE	1
CONTEXTE	1
LE CARACTÈRE CHANGEANT DU CHANGEMENT	2
RATER LA CIBLE : <i>COMPRENDRE POURQUOI LES EFFORTS DE CHANGEMENT ÉCHOUENT</i>	2
ATTEINDRE LA CIBLE : <i>CE QUE LES EXPERTS EN CHANGEMENT SUGGÈRENT</i>	6
MODÈLES DESCENDANTS : « <i>TOUT EST DANS LE LEADERSHIP</i> ».....	6
<i>Exécution</i>	8
MODÈLES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS.....	10
<i>Leadership transformationnel</i>	10
MODÈLES STRATÉGIQUES : SUIVRE LES ÉTAPES	12
CADRES SUPÉRIEURS : LEÇONS PRATIQUES SUR LE CHANGEMENT	16
PLATE-FORME EN FEU OU TERRE PROMISE	24
RÉSUMÉ	25

But

Le présent rapport de recherche fournit un contexte pour le guide du gestionnaire intitulé *Changing Management Culture: Models and Strategies to Make It Happen* (Changer la culture de gestion : modèles et stratégies pour y parvenir). On décrit dans le guide un processus pour la mise en œuvre de la réforme de la gestion dans la fonction publique et met l'accent sur les questions de changement de la culture inhérentes à la modernisation de la fonction de contrôleur. Le rapport vient étoffer les ouvrages portant sur la gestion et les conseils des experts, pour ceux intéressés par une étude plus en profondeur.

Approche

Le gouvernement du Canada n'a adopté aucun modèle de gestion du changement. Le présent rapport passe en revue plusieurs auteurs et trois principaux modèles de changement. Il présente également les points de vue des cadres de direction de la fonction publique que l'on a interviewés pour ce projet au sujet des changements qu'ils ont gérés, ainsi que des conseils des universitaires.

Le rapport examine l'évolution de notre compréhension du changement, certaines erreurs courantes qui nuisent aux efforts de changement, trois modèles de base qui ont été employés avec succès ainsi que des conseils d'universitaires et d'experts sur la mise en œuvre.

Contexte

La fonction de contrôleur moderne est un système de gestion que le greffier du Conseil privé a qualifié de priorité absolue et de façon clé d'améliorer les services offerts aux Canadiennes et aux Canadiens. Bien que des progrès importants aient été réalisés, il reste cependant encore beaucoup de travail à faire. La vérificatrice générale a fait remarquer que la modernisation de la fonction de contrôleur va au-delà de la gestion traditionnelle du changement et qu'elle nécessite de changer la mentalité de gestion et la culture organisationnelle de la fonction publique et que les sous-ministres sont responsables de créer cette culture et cet environnement.

La culture est souvent décrite comme « la façon dont nous faisons les choses ici ». Il s'agit des croyances, des valeurs, des comportements et de la compréhension des causes et des effets, particulièrement la façon dont nous influençons les clients et la manière dont nous nous traitons les uns les autres. La culture est développée et maintenue par la répétition d'histoires et de mythes, la perception de nos propres capacités, la confiance et les habitudes de communication. Elle comprend les croyances au sujet des affaires que nous menons et représente les hypothèses qui sous-tendent notre comportement au quotidien.

La fonction de contrôleur moderne remet en question les principales croyances suivantes :

- la façon dont les renseignements sont échangés partagée parmi les disciplines et les unités de travail;
- la façon dont les décisions sont prises, l'importance accordée au risque, la manière d'utiliser et d'intégrer l'information financière et non financière ainsi que la relation entre les résultats et les intrants;
- les valeurs et l'éthique et comment elles se traduisent dans le comportement de tous les jours.

Le caractère changeant du changement

Le modèle de changement élémentaire que l'on enseigne dans les écoles commerciales depuis les 30 dernières années est un processus simple en trois étapes. Premièrement, il faut « décrystalliser » l'organisation – la préparer pour le changement. Cela signifie qu'on doit repérer les forces en faveur du changement (et les appuyer), ainsi que les forces qui s'opposent au changement (et les réduire), élaborer un plan stratégique, désigner un agent de changement et imposer le changement. Deuxièmement, il faut procéder à la transition, puis troisièmement, « recristalliser » l'organisation à l'intérieur du nouveau modèle.

Bien qu'il soit facile à comprendre sur le plan conceptuel, le modèle ne convient plus à une époque où de nouvelles vagues de changements ne cessent de déferler sur l'organisation, avant même que les dernières se soient retirées. Le changement est désordonné, des erreurs sont commises et des imprévus se produisent. Si l'on ajoute la nature modifiée de la main-d'œuvre et les demandes croissantes des citoyens, il serait futile d'employer des outils de gestion désuets. Des changements et un apprentissage continus sont nécessaires.

Rater la cible : *Comprendre pourquoi les efforts de changement échouent*

Les experts s'entendent pour dire que la plupart des projets de changement échouent. On blâme habituellement la résistance des employés. Cependant, de récentes études révèlent qu'environ seulement dix pour cent du blâme peut être jeté sur cette cause.

Les raisons qui permettent d'expliquer les échecs que plusieurs auteurs ont décrits, dont Peter Senge, qui s'est fait le champion de l'organisation apprenante, John Kotter, dont l'ouvrage *Leading Change* est considéré par un grand nombre de personnes comme la bible dans ce domaine, un sondage d'opinion Harris réalisé à l'échelle internationale auprès de 1 500 gestionnaires et *The Guru Guide*, une étude de 14 éminents penseurs du domaine du changement. Voici les pièges à éviter.

Le défaut de justifier le changement a été mentionné par chaque auteur. Une masse critique à tous les niveaux de l'organisation doit être convaincue que le changement est nécessaire. John Kotter fait de plus valoir qu'il doit y avoir un sentiment d'urgence.

Le pouvoir de la vision est crucial. Selon l'auteur, [Traduction] « lorsqu'il vous est impossible de décrire la vision qui alimente une initiative de changement en cinq minutes ou moins et d'obtenir une réaction de compréhension et d'intérêt, vous êtes voués à l'échec ». Dans l'ouvrage intitulé *The Three Pillars of Public Management*, Ole Ingstrup et Paul Crookall présentent les résultats d'un sondage qu'ils ont mené auprès d'organisations publiques performantes de partout dans le monde, selon lesquels le changement est beaucoup mieux accepté lorsqu'il est associé à une mission noble. Les auteurs mettent l'accent sur la façon dont le changement pourrait aider l'organisation à améliorer le sort de ses clients, contribuer au bien-être de la société et accroître la satisfaction des employés au travail.

Voir le changement de manière mécaniste plutôt qu'organique. Dans *La Danse du changement*, Peter Senge affirme qu'en bout de ligne, tous les efforts de changement se heurtent aux contraintes structurelles des systèmes ou de la culture de gestion de l'organisation et échouent. Plutôt que de proliférer et de réussir, les efforts diminuent. Il importe de comprendre que la culture a des racines profondes qu'on ne peut facilement arracher.

Les jardiniers ne restent pas devant leurs plantes en les implorant : « Croît! Fais plus d'efforts, tu peux y arriver! » Ils se tournent plutôt vers la nature, fournissent les éléments nutritifs nécessaires, réduisent les limites de croissance et développent de meilleures semences. De la même façon, les gestionnaires doivent abandonner l'idée mécaniste selon laquelle il leur faut trouver les bons « leviers » à tirer; ils doivent commencer à voir l'action réciproque entre les processus de croissance et les processus limitatifs – la danse du changement.

Les gestionnaires doivent regarder au-delà de l'incidence sur l'organisation et voir les répercussions individuelles. Dans *The Guru Guide*, on affirme que les personnes qui doivent subir de fréquents changements sont d'avis que ces changements auront des répercussions négatives sur leur vie ou encore, que leur « contrat psychologique » a été violé.

Souvent, les gestionnaires sous-estiment la difficulté et la quantité des efforts qu'ils doivent déployer, ce qui nous amène au deuxième problème :

Le défaut de prévoir suffisamment de temps et de ressources pour la gestion dans un budget. Pour le PDG, un changement majeur peut accaparer de 30 p. 100 à 50 p. 100 de son temps. John Kotter note que l'absence d'une coalition d'orientation – un groupe bien placé et comptant un nombre suffisant de membres dévoués au changement – signifie qu'il n'y a pas suffisamment d'énergie pour

alimenter le processus. Puisque le fait de demander de l'aide est un signe de faiblesse, Peter Senge souligne qu'ils sont nombreux à œuvrer seuls, sans l'aide de conseillers, de guides ou d'experts.

Les autres facteurs qui nuisent aux initiatives de changement sont les suivants :

- Beaucoup de paroles et aucune action. Les gestionnaires ébranlent la confiance en se comportant d'une manière qui n'est pas conforme au changement.
- Défaut de mesurer et de célébrer les progrès. Lorsque les systèmes d'évaluation ne sont pas adaptés pour mesurer le succès d'une initiative, il devient impossible de célébrer les premières victoires et de continuer sur notre lancée.
- Défaut de communiquer ou communication insuffisante. Nous savons tous qu'il est nécessaire d'avoir une stratégie de communication, mais peu d'entre nous savent à quel point elle doit être intensive. Le manque de communication est un problème courant. Dans son autobiographie intitulée *Ma vie de patron : le plus grand industriel américain raconte*, Jack Welch, le légendaire PDG de General Electric, nous explique comment provoquer le changement culturel : « Je me suis toujours fait le champion de tout ce que nous entreprenions - de la nécessité de regarder la réalité en face et de modifier notre culture, dans les premiers temps, jusqu'aux grandes initiatives qui ont modifié les contours de notre entreprise. Je n'ai jamais eu peur d'aller trop loin ni hésiter à répéter à satiété une idée ou un message qui me tenait particulièrement à cœur, des années s'il le fallait, à toutes les réunions, chaque fois que j'avais l'occasion de prendre la parole, jusqu'à ce que les mots me ressortent presque par le nez. J'étais convaincu que je devais faire preuve d'un enthousiasme extraordinaire pour les idées que je défendais si je voulais y faire adhérer des centaines des milliers de personnes. ».
- La peur et l'inquiétude limitent la capacité d'être à l'écoute des autres et d'explorer de nouvelles avenues.
- Ceux qui y croient et ceux qui n'y croient pas. Le syndrome de la forteresse assiégée, nous contre les autres, fait son apparition. Ceux qui résistent deviennent les ennemis.
- Accepter les obstacles. John Kotter mentionne que même s'ils acceptent la nouvelle vision, les employés se sentent paralysés devant les obstacles qui se dressent sur leur chemin et dont sont conscients les gestionnaires, qui ne font rien pour les éliminer.
- Comme le souligne *The Guru Guide*, les personnes hésitent à modifier leurs habitudes; il est possible qu'elles changent une chose, comme l'exige la nouvelle politique, mais elles conservent des habitudes interdépendantes qui ne sont pas conformes au changement.

- John Kotter fait remarquer que le fait de proclamer la victoire trop tôt et d'omettre de bien intégrer les changements à la culture de l'organisation provoquera une rechute.
- Défaut de remaniement. Dans *The Guru Guide*, l'auteur fait remarquer que nous sommes souvent voués à l'échec lorsque la structure, les systèmes opérationnels, la technologie, les compétences essentielles, les connaissances et les compétences des employés et la culture de l'organisation ne sont pas remaniés et intégrés aux efforts de changement.

Les experts à qui nous avons parlé ont mentionné que les lacunes sur les plans de la communication et de la consultation, le défaut d'exposer un bon point de vue et le manque de leadership et de passion sont les causes les plus fréquentes d'échec des efforts de changement dans la fonction publique fédérale.

Dans *Leading Transition: A New Model for Change*, William Bridges et Susan Mitchell affirment que le changement ne réussit pas parce que les personnes ne portent pas suffisamment attention aux transitions émotionnelles – l'état produit par le changement. Les personnes doivent traverser trois étapes différentes, toutes perturbatrices :

- (1) abandonner certaines façons de faire les choses qu'elles aiment ou du moins, qui leur sont familières, comme dire au revoir aux clients, aux collègues et aux secteurs d'activités;
- (2) passer au point mort;
- et (3) aller de l'avant.

Lorsqu'ils parlent du cycle du changement dans une organisation de la fonction publique, MM. Ingstrup et Crookall nous mettent en garde contre la baisse de rendement qui se produit lorsque l'inquiétude s'installe chez les employés durant les premières étapes d'un changement stratégique, alors que les leaders ne voient que la belle politique et leur propre enthousiasme, sans tenir compte des besoins opérationnels. Dans *Leading in a Culture of Change*, Michael Fullan nous parle de la même façon du ralentissement de la mise en œuvre, alors que Rosabeth Moss Kanter reprend ce thème dans « *Managing Through The Miserable Middle* ». Ce qui autrefois semblait prometteur semble être devenu un fiasco. Des obstacles imprévus surgissent, les prévisions sont inexactes, la critique se fait de plus en plus bruyante et la vitesse de croisière diminue. Le changement est désordonné, et l'auteure fait remarquer qu'en plein processus de changement, tout semble être voué à l'échec, alors que les personnes ont tendance à abandonner.

Henry Mintzberg, célèbre professeur de gestion à l'Université McGill et auteur de *Managing Publicly*, nous informe qu'une des principales difficultés de la modernisation de la fonction de contrôleur consiste à tenter d'effectuer de profonds changements culturels alors qu'un élément important de la culture environnante demeure inchangé. [Traduction] « En autant que le vérificateur général condamne les erreurs et les pertes, sans vanter les risques qui sont pris, il existe un système de récompense asymétrique. Vous pouvez vous faire tuer pour avoir pris des risques et vous ne retirez rien en prenant des risques. » L'auteur souligne également que les constantes attaques de l'opposition contre les ministres a pour effet de créer une mentalité défensive. Une autre personne interviewée a fait un commentaire semblable en faisant valoir que le vérificateur général

doit déployer de plus grands efforts pour célébrer les réalisations des gestionnaires et d'offrir plus de récompenses à ceux qui font preuve d'initiative dans le cadre de la fonction de contrôleur moderne.

Atteindre la cible : *Ce que les experts en changement suggèrent*

Le modèle de base de toute forme de gestion est sans contredit le cercle vertueux de la planification, de la mise en œuvre, de l'évaluation et de la mise au point. Tous les modèles de changement correspondent, d'une façon ou d'une autre, au modèle de base qu'il conviendrait de garder en arrière-plan.

Les modèles examinés peuvent être regroupés en trois catégories, selon les hypothèses sur ce qui fonctionne : gestion descendante, renforcement des capacités et étapes stratégiques.

Modèles descendants : « *Tout est dans le leadership* »

Les modèles de gestion « descendante » sont issus du modèle classique. D'après la croyance fondamentale, le PDG peut orchestrer le changement sur une période relativement courte. Aucun de ces modèles n'est aussi simple que l'ancienne approche de « décristallisation-changement-recristallisation », et tous tiennent compte du facteur humain. Tous ces modèles favorisent la participation des employés, mais pas avant d'avoir harmonisé leurs comportements avec les objectifs de production, plutôt que de faire appel à leur cœur et à leur esprit. Ces modèles se fondent sur la prémisse voulant que si l'on change le comportement, on change la culture. Les leaders influencent l'organisation en établissant des objectifs, en précisant les résultats escomptés, en fournissant de la rétroaction, en récompensant le rendement désiré et en prenant les mesures nécessaires lorsque les objectifs ne sont pas atteints.

Bill Blundell, président du Conseil consultatif sur les normes de modernisation de la fonction de contrôleur et ancien président et PDG de GE Canada, croit que l'un des principaux objectifs des gestionnaires – et de la fonction de contrôleur moderne – doit être l'habilitation du personnel. Cela doit cependant résulter d'un processus descendant. « Tout est dans le leadership. Les décisions doivent provenir des échelons supérieurs. »

Selon M. Blundell, le succès ou l'échec de la modernisation de la fonction de contrôleur dépendra du leadership des sous-ministres. « Le changement culturel que vous attendez de la modernisation de la fonction de contrôleur consiste à s'éloigner de la commande et du contrôle et de passer au "serrer-relâcher", ce qui signifie qu'on devra s'éloigner du concept des patrons dictateurs qui dirigent tout pour se concentrer sur les objectifs communs et encourager les employés à exercer leur jugement, tout en adoptant les règles de la culture. »

Vers le milieu des années 80, Bill Blundell a débuté au haut de l'échelle avec sa propre initiative de changement culturel chez General Electric, en organisant une réunion de démarrage de deux jours à l'intention des cadres supérieurs. « Vous devez organiser un

événement spécial. En réalité, votre but consiste à rallier tous les cadres supérieurs au projet collectif. » Chez GE, on a organisé une séance pour découvrir les diverses raisons pour lesquelles les employés ne faisaient pas confiance aux cadres supérieurs. « Pour prouver que nous étions sérieux, nous avons éliminé (ces problèmes). Il en faut du temps avant que les employés commencent à vous croire. Dans notre cas, les employés se sont rapidement ralliés à notre initiative. »

Il est essentiel d'avoir une carte routière pour le changement conçue pour mesurer l'écart qui existe entre là où vous êtes et là où vous voulez être. Pour ce qui est de la fonction de contrôleur moderne, on parvient à mesurer cet écart en utilisant la liste de vérification des capacités qui fait mention de l'état actuel de la situation et des améliorations qui sont nécessaires. « Les gens ne vous suivront pas à moins d'être convaincus qu'ils ont besoin de changer, explique M. Blundell. Les changements amorcés, vous devez vous mesurer en fonction des nouveaux objectifs. »

M. Blundell croit également à un processus en cinq étapes :

- La **première étape** d'un effort de changement comprend le leadership et la vision – il s'agit de déterminer votre orientation générale.
- La **deuxième étape** consiste à mesurer l'écart.
- La **troisième étape** consiste à établir les objectifs ou les stratégies que l'on doit mettre en œuvre pour combler l'écart.
- La **quatrième étape** consiste à changer la structure organisationnelle de manière à pouvoir former les employés pour qu'ils assument de nouvelles fonctions et à adapter les pratiques en matière de ressources humaines.
- La **cinquième étape** consiste à mesurer votre performance – puis à répéter le cycle.

Selon lui, la principale difficulté associée à la fonction de contrôleur moderne que doit affronter le gouvernement en est une de leadership et de communication. « Lorsque vous avez un milieu dont le principal objectif consiste à ne commettre aucune erreur et à punir ceux qui en commettent, vous avez tous les ingrédients d'un échec. Aussi longtemps que le sous-ministre continuera à jouer le rôle de l'arrière défensif qui crucifie les personnes pour avoir commis des erreurs, vous serez voués à l'échec », affirme-t-il.

L'habilitation n'a rien de la délégation insouciant. Vous demandez aux personnes d'agir de façon plus responsable et de prendre davantage de décisions, mais à l'intérieur de paramètres établis. Vous devez leur donner les outils appropriés.

Les leaders doivent également être conscients que certaines personnes n'accepteront pas la nouvelle culture parce qu'elles refusent les risques associés aux nouvelles façons de faire. Pour M. Blundell, l'auto-perfectionnement de chaque employé de l'organisation

représente le stimulant de la fonction de contrôleur moderne. « Les employés sont en droit de s'attendre à ce qu'on leur permette de se perfectionner. Ils veulent faire du bon travail. Il y a toujours le cinq pour cent qui veut votre peau, mais ne vous laissez pas abattre. Occupez-vous du quatre-vingt-quinze pour cent qui s'améliorera », dit-il.

Une fois son processus de changement amorcé, Bill Blundell s'est retrouvé à passer plus de temps avec son directeur des ressources humaines qu'avec son directeur financier. Il espère que les sous-ministres vivront la même expérience avec la modernisation de la fonction de contrôleur, puisque le succès dépend en grande partie des ressources humaines. « Le processus doit faire partie intégrante de la nouvelle politique des RH – ensemble, ils ne font qu'un », ajoute-t-il.

En dernier lieu, il souligne l'importance d'un suivi à long terme en vue d'assurer la continuité du changement de la culture.

Exécution

De nombreuses personnes chargées de diriger le changement culturel se sont tournées vers le tableau de bord prospectif pour obtenir de l'aide. D'abord conçu par Robert S. Kaplan et David P. Norton pour étendre les méthodes d'évaluation des organisations au-delà de l'information financière – un objectif qui est conforme au premier pilier de la fonction de contrôleur moderne –, le tableau de bord prospectif est devenu un outil efficace pour l'harmonisation et la mise en œuvre du changement culturel. Dans leur plus récent ouvrage intitulé *The Strategy-Focused Organization*, les auteurs font remarquer qu'en établissant des mesures précises pour réussir, on permet aux employés de savoir ce qu'ils doivent faire pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs. Paul Gauvin, sous-commissaire à la Gestion générale de la GRC, s'est aperçu que le tableau de bord prospectif est utile pour suivre les progrès, car il fournit une vaste gamme d'objectifs pour les besoins de la comparaison. « Il facilite beaucoup le suivi », explique-t-il.

Dans leur ouvrage intitulé *Execution*, Larry Bossidy, ancien président et PDG de Honeywell (et protégé de Jack Welch chez GE), et Ram Charan, consultant, affirment que cet outil peut s'avérer utile, puisque c'est à l'étape de la mise en œuvre que de nombreux leaders échouent. Un trop grand nombre de leaders consacrent tout leur temps à élaborer des stratégies, sans jamais les mettre à exécution, et n'atteignent jamais les objectifs qu'ils se sont fixés.

Les auteurs soulignent que l'exécution est le chaînon manquant entre l'aspiration et les résultats et qu'il s'agit de la principale tâche du leader qui doit lui-même l'accomplir plutôt que de la confier à quelqu'un d'autre. « L'exécution est un processus systématique de discussions en profondeur sur le comment et le pourquoi, de remises en question, de suivis rigoureux et de la mise en place de la responsabilisation. » Les leaders qui excellent sur le plan de l'exécution s'immergent dans la substance de l'exécution et même dans certains détails importants. Ils utilisent leurs connaissances de la

collaboration pour constamment sonder et remettre en question. Ils attirent l'attention sur les lacunes et encouragent leurs employés à les corriger.

Certains leaders opposent une certaine résistance parce qu'ils s'inquiètent de la microgestion. « Il y a cependant une différence énorme entre diriger une organisation et la présider. Le leader qui se vante de son style de non-ingérence ou qui fait entièrement confiance à l'habilitation ne s'occupe pas des questions du jour. Il s'abstient d'affronter les personnes dont le rendement est insuffisant ou de chercher les problèmes à résoudre et de s'assurer qu'ils sont réglés. Il ne fait que présider et donc, n'accomplit que la moitié de son travail », affirment les auteurs.

Dans le chapitre qui traite de la création du cadre du changement culturel, les auteurs racontent l'histoire d'une PDG qui a rejeté un plan visant à communiquer le nouveau cadre redditionnel aux 20 000 employés et qui a plutôt insisté pour que les 20 personnes faisant partie de l'équipe de gestion modifient leur comportement en matière de responsabilisation et qu'elles respectent les nouvelles normes. L'étape suivante consistait à tenir 300 gestionnaires responsables de leur rendement, sans lequel les 3 000 superviseurs et les 17 000 employés ne connaîtraient pas la culture d'exécution et de responsabilisation.

Larry Bossidy est d'avis que le comportement des personnes les amène à penser différemment et que ce n'est pas la façon dont ils pensent qui les amène à agir différemment. La plupart du temps, les agents de changement parlent de changer les valeurs, bien qu'habituellement, ces valeurs (intégrité, respect d'autrui) soient acceptables. Ce sont les croyances qu'on doit changer – à qui doit-on faire confiance et quels sont les comportements qui sont récompensés et ceux qui sont punis. Ces croyances sont influencées par la formation et l'expérience et par ce que les personnes entendent et ne seront changées que lorsque la preuve démontrera qu'elles sont fausses. Par exemple, le fait de dire que les risques raisonnables seront tolérés ne change pas les croyances, jusqu'au moment où la prise de risques raisonnables sera récompensée et que les échecs ne seront plus indûment punis.

Le lien entre la récompense et le rendement désiré est crucial, au même titre que celui entre les conséquences négatives et le mauvais rendement – de même que l'encadrement et le perfectionnement nécessaires pour corriger la situation.

[Traduction] « Le dialogue productif est un art de moins en moins répandu dans la plupart des entreprises. Il s'agit cependant d'un outil essentiel pour le leader qui souhaite modifier la culture et obtenir des résultats », affirme Larry Bossidy. Le dialogue permet de développer des idées, de prendre des décisions et d'attribuer la responsabilité. C'est également le dialogue qui modifie le pouvoir et les relations sociales. Les efforts de changement échouent parce que le dialogue n'est ni ouvert ni complet. Les personnes participent aux discussions, les réunions sont harmonieuses, mais par leur inaction, les intervenants bloquent les décisions qu'ils n'ont pas aimées et dont ils n'ont pas immédiatement discuté.

Modèles de renforcement des capacités

Une deuxième approche consiste à renforcer les capacités des membres de l'organisation, de façon à ce qu'ils soient davantage en mesure et plus empressés d'apporter des changements et des améliorations. Henry Mintzberg affirme qu'il importe de se rappeler que le changement provient de la base : [Traduction] « Vous ne pouvez produire de changement à partir du sommet. Vous pouvez faciliter la situation pour que le changement provienne de la base, en créant un climat qui favorise la pensée individuelle et collective, la prise d'initiative et la création de choses intéressantes. »

Leadership transformationnel

Dans *Full Leadership Development* et *Transformational and Charismatic Leadership*, Bruce Avolio aborde la question du leadership transformationnel. Les méthodes traditionnelles de gestion du changement culturel se fondent sur des techniques transactionnelles – des stimulants financiers pour la conformité, des menaces pour la non-conformité, une détermination des forces en faveur et contre le changement ainsi qu'une « poussée » vers le bas dans l'organisation. Toutes ces méthodes sont basées sur les transactions. D'autre part, le leadership transformationnel facilite le changement culturel puisqu'il influence les valeurs et les priorités des personnes dirigées, tout en les encourageant à offrir un rendement supérieur.

L'apprentissage transformationnel provient de l'expérience personnelle. Chaque participant doit effectuer une « transition d'identité », et les leaders doivent être au premier rang pour décrire comment ils ont vécu l'expérience et pour expliquer aux employés ce qu'elle devrait être pour eux.

Les leaders transformationnels mettent l'accent sur les éléments suivants :

- **la motivation stimulante**, grâce à une mission convaincante, un optimisme, un enthousiasme et un attrait émotionnel;
- **les mesures d'adaptation individualisées**, en offrant soutien, encouragement et encadrement, en répondant aux besoins particuliers de chacun, en se souciant du bien-être des personnes et en reconnaissant leur propre vulnérabilité;
- **l'influence théorique**, en se sacrifiant dans l'intérêt du groupe, en donnant l'exemple et en démontrant une bonne éthique – joindre le geste à la parole;
- **la stimulation intellectuelle**, par des comportements qui sensibilisent les personnes aux problèmes et qui les incitent à trouver de nouvelles solutions, à examiner les problèmes sous un angle différent et à favoriser l'expression des émotions négatives et des préoccupations des personnes dirigées.

Le leadership transformationnel s'articule autour du développement personnel des subalternes et de l'organisation, mais a pour effet secondaire d'influencer la culture

organisationnelle. Il rallie les subalternes à la mission et à l'organisation. Les systèmes de responsabilisation sont davantage axés sur la contribution à la mission et au groupe de travail que sur la conformité aux règlements.

C'est le style du leader, et non le plan de gestion du changement, qui établit l'identité collective – la culture organisationnelle. Ces leaders ont un effet durable car ils changent les hypothèses, les croyances et les comportements individuels – et non seulement produisent un changement de comportement en échange d'une récompense extrinsèque. Ils renforcent les capacités et l'autonomie individuelles et, du même coup, les systèmes organisationnels. Les employés sont davantage motivés et plus compétents.

Dans son ouvrage intitulé *Leading Quietly*, Joseph Badaracco, de l'Université Harvard, mentionne que la majorité d'entre nous considèrent les grands leaders comme les orchestrateurs d'événements majeurs (le modèle de gestion descendante). Il a cependant découvert que le changement culturel est souvent le résultat de nombreuses petites interventions quotidiennes, plus modestes – de leaders silencieux qui choisissent des mesures responsables et discrètes plutôt que des déclarations publiques. Alors que les médias nous enseignent à chercher des héros, la recherche montre que les leaders silencieux peuvent être tout aussi efficaces en réglant les problèmes quotidiens, en respectant les valeurs établies, en intégrant l'information et en prenant des risques raisonnables.

M. Badaracco suggère d'éliminer les obstacles à l'intérieur de l'organisation et même, de contourner les règlements. « Les leaders silencieux hésitent, pour plusieurs bonnes raisons, d'enfreindre les règlements, mais ils refusent d'y obéir mécaniquement et de causer du tort. » Il faut respecter l'esprit des règlements, sans perdre de vue la mission. Le fait de dire que « ce sont les règlements et je dois les respecter » est une façon d'éviter ses responsabilités. Lorsque les règlements vont à l'encontre de la mission, vous devez les réexaminer.

Le leadership transformationnel et la direction silencieuse soulignent le rôle du leader qui consiste à assurer le perfectionnement des subalternes et à influencer par leur propre leadership et par leurs comportements plutôt que par les plans stratégiques et le commandement provenant des échelons supérieurs. Tout comme les leaders de la méthode descendante qui tiennent compte des personnes, les leaders du renforcement des capacités ont aussi leur plan stratégique.

Modèles stratégiques : suivre les étapes

La troisième série de modèles s'appuie sur un processus en trois étapes de mise en œuvre et de suivi des initiatives de changement.

L'approche en huit étapes de John Kotter en est un bon exemple.

1. **Établir un sentiment d'urgence pour repousser la complaisance** : examiner la situation actuelle et déterminer les crises, les crises potentielles ou les grandes possibilités et en discuter. [Traduction] « L'établissement d'un sentiment d'urgence est crucial pour obtenir la collaboration des autres, laquelle est essentielle. Si le sentiment d'urgence est presque inexistant, il est difficile de réunir un groupe ayant l'autorité et la crédibilité nécessaires pour guider les efforts ou pour convaincre les principaux intéressés à consacrer suffisamment de temps à la création et à la communication d'une vision de changement. » L'auteur mentionne également que les personnes peuvent d'abord manifester leur appui envers le changement, mais que bon nombre d'entre elles, ne ressentant aucune urgence, ne font rien.
2. **Créer la coalition directrice** : réunir une équipe possédant suffisamment d'autorité pour mener le changement et inciter les membres du groupe à travailler ensemble. Parce que le changement est difficile à effectuer, une force puissante est essentielle pour en assurer la continuité – aucune personne, peu importe son pouvoir, ne peut y arriver seule. L'équipe doit posséder quatre caractéristiques essentielles : le pouvoir d'un poste, les connaissances spécialisées afin que tous les points de vue pertinents soient représentés, la crédibilité à l'intérieur de l'organisation et des compétences en leadership.
3. **Élaborer une vision et une stratégie** : élaborer une vision pour diriger les efforts de changement, de même que les stratégies nécessaires pour y parvenir. À l'aide de la vision, on peut préciser l'orientation générale du changement, motiver les personnes à se diriger vers la bonne voie et mieux coordonner des actions de centaines de milliers de personnes d'une manière rapide et efficace. La vision doit être accessible à tous, souhaitable, réalisable, axée sur les objectifs, flexible au point de pouvoir s'adapter aux conditions changeantes et facile à communiquer – un concept qui peut s'expliquer clairement et de façon convaincante, en cinq minutes ou moins.
4. **Communiquer la vision du changement** : employer tous les moyens possibles pour communiquer de façon constante la nouvelle vision et les stratégies et faire de la coalition directrice un exemple à suivre du comportement attendu de la part des employés. L'auteur souligne les sept principaux éléments d'une communication efficace de la vision.
 - Simplicité : le jargon et les termes techniques doivent être éliminés.

- Métaphore, analogie et exemple : une image verbale vaut mille mots.
 - Forums multiples : les réunions de toutes sortes, les notes de service, les journaux, les interactions formelles et informelles – voilà autant de moyens efficaces de transmettre le message.
 - Répétition : les idées sont mieux comprises lorsqu'elles sont répétées à maintes reprises.
 - Leadership par l'exemple : le comportement de personnes importantes qui va à l'encontre de la vision l'emporte sur toutes les autres formes de communication.
 - Explication des incohérences apparentes : les incohérences qui ne sont pas éliminées nuisent à la crédibilité de toute communication.
 - Concessions mutuelles : la communication bidirectionnelle est toujours plus efficace que la communication unidirectionnelle. Répétez, répétez et répétez. Il est pratiquement impossible de trop communiquer.
5. **Habiliter les employés pour un plan d'action général** : éliminer les obstacles, repérer et supprimer les systèmes et les structures qui nuisent à la vision du changement. Encourager la prise de risques ainsi que les idées, les activités et les mesures non traditionnelles. Les principaux obstacles au changement sont les procédures qui compliquent tout, les patrons qui découragent les mesures visant la mise en œuvre de la nouvelle vision, le manque de compétences nécessaires ainsi que les systèmes financiers et les autres systèmes d'information désuets qui rendent toute action difficile.
 6. **Remporter des victoires à court terme** : planifier en vue d'améliorer le rendement ou d'accumuler les victoires, créer ces victoires et reconnaître ouvertement et récompenser les personnes qui ont rendu ces victoires possibles. Cela évitera de demeurer coincés à mi-chemin du changement.
 7. **Consolider les gains et effectuer d'autres changements** : la plus grande crédibilité acquise grâce aux victoires doit servir à changer les systèmes, les structures et les politiques contradictoires qui ne sont pas conformes à la vision. Il est essentiel d'embaucher les personnes en mesure de mettre en œuvre la vision du changement, de leur accorder des promotions et de leur permettre de se perfectionner. Il est également important de renouveler les processus de changement en développant de nouveaux projets et de nouveaux thèmes et en désignant des agents de changement.
 8. **Intégrer les nouvelles approches dans la culture** : offrir un meilleur rendement en adoptant un comportement axé sur le client et la productivité, sur un meilleur leadership et sur une gestion plus efficace, faire le lien entre les nouveaux

comportements et le succès de l'organisation et mettre en place des mécanismes de perfectionnement du leadership et de la relève.

Pour de nombreuses initiatives de transformation, le cœur de l'ancienne culture est compatible avec la nouvelle vision, bien que certaines normes ne le soient pas. Dans ce cas, le défi consiste à greffer les nouvelles pratiques sur les anciennes racines, tout en éliminant les incohérences. Quand les nouvelles pratiques ne sont pas conformes au cœur de la culture, le défi est plus grand. C'est pourquoi le changement culturel se produit une fois la transformation terminée et pas avant.

Cette approche est à l'opposé de la théorie descendante du changement selon laquelle on soutient que puisque la culture est le principal obstacle au changement, la première étape d'une transformation majeure consiste donc à modifier les normes et les valeurs. [Traduction] « J'ai déjà cru qu'il s'agissait du modèle idéal, de dire John Kotter. Mais tout ce dont j'ai été témoin au cours des dix dernières années m'a prouvé le contraire. La culture ne peut être facilement manipulée. Ceux qui ont tenté de la modifier n'y sont jamais parvenus, parce que cela est impossible. Les changements culturels se produisent uniquement après avoir réussi à modifier le comportement des personnes et lorsque le groupe tire profit du nouveau comportement et qu'il voit le lien entre le nouveau comportement et l'amélioration du rendement. Par conséquent, la majorité des changements culturels surviennent à la huitième étape et non à la première. »

Le changement culturel nécessite beaucoup de discussions – instructions et soutien – pour que les personnes finissent par accepter et reconnaître la validité de la nouvelle approche. Il peut se traduire par un roulement du personnel, puisque bien souvent, la seule façon de changer la culture consiste à remplacer les personnes qui occupent des postes importants. Le changement culturel exige également que les méthodes de promotion soient compatibles avec la nouvelle culture, à défaut de quoi l'ancienne culture reprendra le dessus.

Dans son dernier ouvrage intitulé *The Heart of Change*, John Kotter souligne l'importance des émotions dans le processus du changement. Les personnes sont davantage susceptibles de changer lorsqu'elles sont confrontées à une vérité qui influence leurs émotions qu'elles ne le sont lorsqu'on leur présente une analyse conçue pour modifier leurs pensées. Cela est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit d'un changement organisationnel d'envergure. [Traduction] « Changer le comportement, c'est d'abord et avant tout une question d'aider les personnes à découvrir une réalité qui *influence leurs sentiments*, plutôt que de leur présenter des analyses dans le but d'influencer leurs pensées. La pensée et les émotions sont toutes deux essentielles au succès d'une organisation, mais ce sont les émotions qui se retrouvent au cœur du changement. La méthode du voir-ressentir-changer est plus efficace que celle du analyser-penser-changer. »

Les leaders doivent créer une situation dramatique, intéressante et convaincante pour permettre de visualiser le problème ou la solution. Cela aura pour effet de réveiller les sentiments qui faciliteront le changement ou d'atténuer ceux qui empêchent sa

réalisation. Le sentiment d'urgence, l'optimisme et la confiance pourraient aller en augmentant, alors que la colère, la complaisance, le cynisme ou la crainte pourraient diminuer.

Dans *La Danse du changement*, Peter Senge et ses coauteurs offrent ces conseils aux gestionnaires.

- Faites valoir – en termes pratiques – comment le projet peut améliorer le lieu de travail.
- Posez les questions suivantes : Pourquoi le changement est-il urgent? Qui souhaite qu'il se produise? Quels résultats souhaitons-nous obtenir? Comment allons-nous changer? Qui sera concerné? D'où viendra notre soutien? Qu'ai-je personnellement à faire?
- Procurez-vous de l'aide très tôt, comme vous le feriez avant d'entreprendre toute autre tâche complexe et pour laquelle vous n'avez pas les connaissances nécessaires.
- Établissez bien votre emploi du temps pour vous assurer que vous consacrez vos efforts aux éléments essentiels de votre vision du changement.

Les trois modèles soulignent l'importance de recueillir des suggestions. Dans *The Guru Guide*, on fait valoir la déclaration que **les personnes ne s'opposent pas à leurs propres idées** : les personnes qui participent au processus décisionnel sont davantage susceptibles d'appuyer le changement et sont normalement transformées par leur expérience.

Les récits et les conversations marquantes sont deux techniques qui viennent compléter ces trois styles. Dans *The Story Factor*, Annette Simmons nous fait remarquer que les récits permettent de soulever des questions de manière moins conflictuelle que ne le font les débats. Le message peut être transmis et soumis à réflexion. On se souvient des récits plus longtemps parce qu'ils font appel aux émotions aussi bien qu'à l'esprit, d'une façon mémorable.

[Traduction] « Pour modifier les opinions les plus opposées, il faut avancer lentement. Le récit est l'outil parfait pour amener une personne, de façon graduelle et indirecte, à modifier sa position dans un conflit. La présentation de statistiques de recherche, d'arguments philosophiques et de discours élégants manquent la cible en allant trop haut. Vous devez viser plus bas – en dessous de la pensée rationnelle – et aller plus lentement », explique-t-elle.

Les histoires qui ont été transmises à l'intérieur de l'organisation en alimentent la culture, alors que ce sont les nouvelles qui permettent d'amorcer le changement. [Traduction] « Que ce soit à l'intérieur de votre organisation ou de votre famille, les histoires qui sont racontées à maintes reprises déterminent le comportement mieux que tout guide des politiques – pour le meilleur et pour le pire », ajoute l'auteure.

Dans *Powerful Conversations*, Phil Harkins affirme que les leaders influencent le changement culturel, non seulement avec les notes de service et les réunions, mais également avec les conversations individuelles qu'ils ont durant la journée.

[Traduction] « Tous les leaders s'expriment. C'est le pouvoir de leur discours qui détermine leur victoire ou leur échec. » Voici ce qui rend une conversation marquante : ceux qui y participent échangent clairement des opinions, des idées et des croyances importantes, ne laissant aucun doute sur ce que sont ces opinions et ces croyances. Il s'agit d'une expression précise des désirs et des besoins de chacun. À la fin de la conversation, un engagement explicite est pris et communiqué aux autres interlocuteurs.

Les conversations peuvent être gérées : il s'agit d'abord de déterminer quels sont les aspects importants du changement, de découvrir ce qui est important pour l'autre personne et de préciser les prochaines étapes. Le fait d'entretenir de deux à quatre conversations marquantes par jour se traduira par 500 à 1 000 conversations par année, ce qui vous permettra de réaliser la transformation plus efficacement que ne le ferait une note de service.

Le dernier mot chez les experts revient à Rosabeth Moss Kanter, dans *The Enduring Skills of Change Leaders*. Des années d'étude et d'expérience ont permis de constater que ce sont les longues marches, et non les courses audacieuses, qui assurent la continuité du changement. Les organisations adeptes du changement partagent trois caractéristiques : l'imagination pour innover, le professionnalisme pour performer et l'ouverture d'esprit pour collaborer.

[Traduction] « Les choses les plus importantes qu'un leader puisse apporter à une organisation en voie de changement sont la passion, la conviction et la confiance envers les autres. Trop souvent, les leaders annoncent un plan, mettent sur pied un groupe de travail et espèrent simplement que les personnes trouveront les réponses – plutôt que d'offrir un rêve, d'élargir leurs horizons et d'encourager les personnes à en faire du pareil », affirme l'auteure.

Cadres supérieurs : leçons pratiques sur le changement

Comment les théories cadrent-elles avec l'expérience des cadres de première ligne qui sont familiers avec le changement culturel et la modernisation de la fonction de contrôleur?

Art Daniels, le sous-ministre adjoint (SMA) du Secrétariat à la restructuration de la fonction publique de l'Ontario, a dirigé de nombreuses initiatives de changement au sein du gouvernement. Il souligne l'importance d'un programme coordonné et cohérent. Chaque année, il souligne une nouvelle initiative – en fournissant un objectif et un cadre de travail pour le changement de l'année en question – mais il évite qu'elle devienne la « saveur du mois » en l'associant directement aux changements précédents et en faisant expressément le lien. [Traduction] « Ne dites jamais que l'initiative est nouvelle ou différente. Dites plutôt qu'elle a des racines – et qu'elle s'inscrit dans le cadre de l'évolution naturelle. Elle vient s'ajouter à ce que nous avons fait précédemment. »

Au cours des cinq dernières années, la fonction publique de l'Ontario a mis l'accent sur la vision, la qualité du service, la création d'une organisation apprenante, l'intégration du service ainsi que la fierté et la reconnaissance. Plutôt que de présenter ces cinq programmes comme des éléments distincts qui se remplacent mutuellement, M. Daniels les a présentés comme les cinq étapes d'un programme unique – un cadre d'action. Il est d'avis que les sous-ministres fédéraux chargés de la modernisation de la fonction de contrôleur devraient adopter une approche similaire. « Lorsque le thème change, vous devez démontrer qu'il est lié à ce qui a été fait précédemment. Vous devez toujours bâtir sur les épaules de quelqu'un d'autre », précise-t-il.

La clé du succès consiste à prouver aux employés que le changement est réalisable, en leur racontant l'histoire d'autres personnes qui ont réussi. La plupart des changements à l'intérieur du gouvernement ne sont pas des nouveautés. Présentez des pionniers qui ont déjà emprunté cette voie et mettez-les en évidence. Il a amené les dirigeants de Centrelink – le système de prestation de services à guichet unique en matière de transfert de droit de l'Australie – en Ontario à trois reprises et à chaque visite, il a su susciter l'intérêt de l'auditoire ici. « Cela prouve que vous pouvez le faire, affirme-t-il. Les visions doivent être ancrées dans la réalité. Vous devez avoir une cible. »

Art Daniels souligne l'importance de communiquer sur une base continue. « Vous ne devez jamais cesser d'en parler. Rappelez aux gens ce que vous faites et expliquez-leur les raisons. Assurez-vous aussi qu'ils ont les outils nécessaires et distribuez-leur des feuilles de réponses pour vous assurer que vous êtes sur la bonne voie. »

Le cadre supérieur croit également que le gouvernement doit récompenser la pensée révolutionnaire. Les employés doivent savoir que la prise de risques ne mène pas nécessairement au congédiement. L'Ontario a mené, à l'intérieur de la fonction publique, une campagne publicitaire axée sur les personnes qui – comme Art Daniels – ont été perçues, à un certain moment, comme ayant échoué parce qu'elles ont pris des risques, mais qui sont toutes devenues sous-ministres ou SMA. Chaque histoire raconte comment elles ont surmonté les obstacles et sont parvenues à grimper les échelons à l'intérieur du gouvernement en prenant des risques raisonnables.

Ivan Fellegi, statisticien en chef du Canada, est d'avis que le changement culturel ne se produit que dans la mesure où des mécanismes qui incitent les personnes à changer leur comportement sont mis en place. Ces mécanismes peuvent être facilement élaborés et ne devraient pas être un carcan, mais simplement une incitation à effectuer les changements souhaitables.

M. Fellegi peut citer de nombreux exemples de la transformation de Statistique Canada qui est passé d'un organisme isolé à une organisation axée sur les clients. L'un de ces exemples est la création systématique de comités bilatéraux présidés par les SMA avec chacun des clients à Ottawa et les provinces. [Traduction] « Les membres devaient se réunir tous les trois mois, même s'ils n'avaient rien à discuter; c'était le mécanisme, explique-t-il. En réalité, les sujets de discussion sont toujours nombreux, mais si cela dépendait uniquement du président, les réunions n'auraient jamais lieu. La tenue de

réunions vous force à réfléchir sur les sujets que le client désire aborder – vous devez assister aux réunions pour le découvrir. Les personnes agissent de façon rationnelle à l'intérieur d'un mécanisme créé pour elles. »

Un autre mécanisme consistait en la règle voulant que chaque publication soit financièrement autosuffisante. « Si vous ne pouvez vendre les publications, c'est que vous ne les avez pas bien commercialisées ou qu'elles ne sont pas en demande. Nous avons découvert au départ – pour la modernisation de la fonction de contrôleur – que les gens ne connaissaient pas le coût de leurs publications; ils devaient donc le savoir. Cela a entraîné un grand changement culturel. Les publications ont été modifiées et allégées. Les personnes ont découvert ce que les clients désiraient vraiment, plutôt que de leur fournir des rames de papier. J'aurais pu prôner cette pratique indéfiniment. Cela a permis de sensibiliser les personnes de façon à ce qu'elles adoptent des comportements qui profitent à l'organisation. »

M. Fellegi souligne que cette méthode n'a rien de machiavélique. Les personnes réagissent mal si elles se sentent manipulées. Il était ouvert par rapport à tout ce qu'il faisait. Il y avait également une certaine flexibilité. « Les règles n'étaient pas détaillées : première règle, deuxième règle. Nous n'avons pas dit aux personnes ce qu'elles devaient faire pour assurer le succès de leurs publications. Nous avons établi les objectifs – et surveillé les progrès. »

Le mécanisme doit être approprié pour le comportement que vous souhaitez modifier. Il doit être logique et s'adapter naturellement à la vie des personnes. Il ne doit être régi par aucun règlement : ne rédigez pas un manuel. « Mon expérience m'a révélé qu'il s'agit de la mauvaise façon de faire les choses », ajoute-t-il.

Pour s'assurer qu'il communique, il adopte la même méthode. Un rapport annuel a été créé pour les employés – connu sous le nom de [Traduction] « Exposé de la situation » – et dans lequel il examine les défis de l'avenir. Il organise des rencontres avec ses cadres, en groupes de 8 à 12. Avant le déjeuner de travail, tous doivent soumettre au moins une question dont ils désirent discuter et tous votent pour déterminer quel sera l'ordre du jour. Il organise également des déjeuners en tête-à-tête avec les directeurs généraux. « Cela n'est plus un choix. Je m'efforce de le faire. »

Gisèle Samson-Verreault, SMA invitée au Réseau du leadership du Secrétariat du Conseil du Trésor, et anciennement du Bureau du Conseil privé, croit que la vision est critique : « Si le leader qui est au sommet ne peut décrire le changement – si les gens ne peuvent fermer les yeux et voir ce à quoi il ressemble – personne n’y croira », dit-elle.

La communication fait partie intégrante de la vision. Dans tout processus de changement, affirme-t-elle, le leader et les agents du changement doivent consacrer trente pour cent de leur temps à la communication. « La communication consiste à expliquer à maintes reprises ce qu’est le changement et d’en confirmer la pertinence. Il s’agit de discuter des comportements appropriés. Les agents du changement doivent également expliquer aux employés comment le changement modifiera le comportement de tous », ajoute-t-elle.

Dans leur approche de modernisation de la fonction de contrôleur, les sous-ministres devront songer aux facteurs incitatifs. Les gestionnaires adoptent les comportements qui sont récompensés. « Qu’est-ce que l’organisation peut tirer du changement? Qu’est-ce que vous et moi pouvons en tirer? », demande-t-elle.

M^{me} Samson-Verreault croit que le gain se traduit par l’apparition du travailleur du savoir, ce qui fait en sorte que l’ancienne approche de commandement et contrôle ne soit plus efficace. De nos jours, les choses se font si vite que le processus décisionnel doit s’effectuer aux échelons inférieurs de l’organisation. La fonction de contrôleur moderne répond à ces besoins. Puisque la rémunération et les promotions sont liées à la nouvelle approche de gestion, cela aura un effet de ruissellement dans l’organisation.

Les sous-ministres ne devraient pas dicter ce qui doit être fait, mais simplement présenter la vision et les différentes options, comme l’exige la fonction de contrôleur moderne. Ils doivent également offrir un soutien évident. « Ils n’ont pas à afficher un enthousiasme quotidien, mais doivent démontrer leur engagement. »

Serge Rainville, le SMA responsable du Réseau du leadership, s’inquiète du cynisme croissant produit par les nombreuses initiatives de changement au fil des ans. [Traduction] « Nous faisons trop de promesses que nous ne tenons pas durant le processus de changement culturel. Nous devons adopter une approche plus pratique dans ces situations et tenir nos promesses. » L’expression « fonction de contrôleur », qui n’est généralement pas comprise et qui a un sens péjoratif, soit l’idée de contrôle, vient accentuer le cynisme. Il fait remarquer que DRHC a remplacé cette expression par celle de « gestion moderne », de façon à ce que les personnes soient moins hésitantes à participer à l’exercice.

Tout comme Bill Blundell, il est d’avis que la fonction de contrôleur moderne doit être intégrée à d’autres initiatives majeures et à titre d’exemple, il cite non seulement la réforme des RH, mais également Gouvernement en direct. « Prenez les trois initiatives comme fondement du changement culturel et vous obtiendrez les résultats désirés », affirme-t-il.

« Choisissez de cinq à dix éléments sur lesquels vous voulez vous concentrer et exécutez votre plan. Prévoyez un délai d'exécution raisonnable, comme sept ou huit ans. L'approche de choc ne fonctionne pas. Vous ne pouvez pas changer des systèmes majeurs en un an ou deux. Cela vous mènerait au désastre – de même qu'à des excédents de dépenses. »

La force motrice devrait être les avantages à habiliter les gestionnaires. Vous ne pouvez cependant le faire sans offrir la formation et les outils appropriés. Autrement, il s'agirait d'un « cadeau empoisonné » pour le personnel. Et bien qu'il n'y ait aucune plate-forme en feu, la fonction de contrôleur moderne est importante. « Il ne s'agit pas d'une crise, mais d'une nécessité dans le nouveau monde. Les anciennes façons de faire les choses doivent changer », conclut-il.

Le directeur de la modernisation de la fonction de contrôleur à la GRC, **Marty Muldoon**, souligne que son organisation s'est engagée dans le processus après avoir excédé son crédit de fonctionnement, sans pouvoir en expliquer les raisons, ce qui a remis en question la capacité de gestion et la stabilité financière. [Traduction] « Nous avons une plate-forme en feu et avons besoin d'un cadre de travail solide pour comprendre à quel point notre situation était désastreuse et pour élaborer un plan d'attaque des priorités. »

Les résultats de la liste de vérification des capacités, laquelle contient les commentaires de divers intervenants, dont le SCT, les autres services de police, le personnel et les clients, ont eu pour effet d'accroître le sentiment d'urgence. En raison des lacunes qui ont été découvertes et des problèmes financiers, une intervention rapide s'avérait nécessaire. Les intervenants ont décomposé les étapes à suivre pour chacun des points à améliorer. Ils ont ensuite déterminé si le changement serait à court, à moyen ou à long terme, ce qui leur a permis de dégager clairement les étapes à suivre, les responsabilités et les obligations de rendre compte. Comme ils exigeaient des rapports de situation fréquents, ils avaient également à leur disposition un outil qui leur permettait de suivre les progrès et de maintenir l'engagement. « Ce simple outil de contrôle est devenu l'un des catalyseurs qui assurent la continuité du changement culturel. »

Toutefois, M. Muldoon souligne que l'outil doit être présenté aux chefs des ministères pour que ces derniers en discutent en profondeur – et non seulement faire une lecture de base. Le sous-ministre doit garder l'attention de son équipe de direction sur la modernisation de la fonction de contrôleur en articulant les discussions autour du progrès (bien que cela ne soit pas nécessaire lors de chaque réunion, une fois que le programme est mis en œuvre et fonctionne). « Vous devez persister, souligne Paul Gauvin. L'outil doit demeurer à l'ordre du jour. » La fonction moderne de contrôleur [l'expression utilisée à la GRC] est un processus qui s'échelonne sur une période de trois à cinq ans. M. Gauvin fait remarquer qu'il n'est pas naturel pour les organisations de garder les choses sur la table pendant si longtemps. C'est pourquoi il est important de s'acharner. « Il n'existe aucune formule magique. Vous devez le faire et y revenir constamment », explique-t-il.

L'évaluation a constitué une première étape dans le processus de communication de la GRC, qui a réussi à susciter l'intérêt chez ses employés. Les résultats, qui ont été affichés dans un site Web pour que tous puissent les consulter, ont montré à quel point les améliorations étaient nécessaires. « Il n'y a aucun voile du secret. Vous voulez rallier tout le personnel au projet collectif », remarque-t-il.

La GRC a pris la décision délibérée de viser d'abord l'état-major supérieur et les cadres supérieurs – pour les convaincre en premier en vue d'assurer une certaine lancée au moment de déployer des efforts auprès des autres cadres de l'organisation. Les planificateurs ont voulu s'assurer que les décideurs influents comprennent ce qu'ils faisaient et que c'était essentiel – et ont supposé que ces derniers en parleraient à leurs amis, ce qui faciliterait une meilleure communication improvisée.

Il était crucial, affirme M. Muldoon, de s'assurer que les outils de modernisation de la fonction de contrôleur étaient disponibles au moment où les personnes étaient appelées à débiter le processus.

Selon lui, il existe quatre catalyseurs. Premièrement, le greffier en a fait une priorité. Deuxièmement, l'ensemble de la population est davantage au courant de ce qui se passe au sein du gouvernement, et les personnes souhaitent que le gouvernement fonctionne plus efficacement. Troisièmement, le contrôle parlementaire accru et les comités qui examinent de plus en plus en profondeur les affaires ministérielles font en sorte que la gestion moderne soit essentielle. Le quatrième catalyseur pour le groupe de gestion est le fait que les compétences relatives à la fonction moderne de contrôleur font partie intégrante des possibilités de promotion. « Les ministères qui font des compétences en gestion moderne une condition de promotion connaîtront les progrès les plus rapides en matière de modernisation de la fonction de contrôleur », affirme-t-il.

À l'époque où il était sous-ministre adjoint des Services ministériels au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, **Brent DiBartolo**, sous-ministre adjoint de l'Infrastructure et de l'Environnement au ministère de la Défense nationale, a dirigé des efforts de changement culturel en vue de décentraliser le pouvoir de dépenser. Le pouvoir décisionnel appartenait aux administrateurs plutôt qu'aux gestionnaires hiérarchiques. Selon lui, la première étape consiste à déterminer quel est le cadre de gestion que vous désirez mettre en place et la structure de responsabilisation qui y est associée. Durant ce processus, il a fait appel au personnel administratif, ses employés. La deuxième étape consiste à favoriser le dialogue pour que tous comprennent bien les mesures qui sont prises et se rallient au projet collectif. [Traduction] « Il n'est pas nécessaire que tous soient d'accord. Autrement, vous n'avanceriez jamais », précise-t-il.

La troisième étape consiste à préparer les documents dans lesquels on décrit brièvement la structure de délégation et de responsabilisation, puis à mettre en œuvre cette structure. Naturellement, cette structure évolue tout au long du processus. La quatrième étape est le déploiement complet. Il est important, à ce stade, de garder les yeux ouverts pour déceler les pépins.

Au début du processus, quelques gestionnaires à qui on avait délégué cette tâche n'ont pas été en mesure de maîtriser adéquatement certaines situations. « Le fait que je me suis immédiatement occupé de ces gestionnaires m'a permis de transmettre le message selon lequel ils étaient tenus de rendre compte, dit-il. Lorsqu'une erreur est commise, on a tendance à modifier le système de façon à ce que personne ne puisse faire d'erreur. Dans ce cas, nous nous sommes occupés des personnes qui avaient commis les erreurs plutôt que de paralyser le groupe. »

M. DiBartolo croit que des gains substantiels ont été réalisés à court terme, puisque les gestionnaires avaient une certaine marge de manœuvre. Ils pouvaient voir le changement – et à quel point la situation s'était améliorée.

Professeur à l'Université de Victoria, **David Good** était sous-ministre adjoint, Finances et administration, chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur à DRHC. Il considère qu'il est essentiel d'atteindre une vitesse de croisière pour produire un changement culturel. Malheureusement, dans la fonction publique, une fois la vitesse de croisière atteinte, l'organisation tend à aller trop loin dans l'autre direction, ce qui crée un effet de retour du pendule. Par exemple, à DRHC, le problème provient du fait que les gestionnaires sont allés trop loin en mettant l'accent sur le service à la clientèle, au détriment des contrôles, puis ont reculé trop loin dans la direction opposée.

Le soutien du centre constitue le deuxième élément essentiel. Vous devez amener les personnes à modifier leur façon de faire sans pour autant jeter le bébé avec l'eau du bain. Il peut s'avérer utile d'éliminer les obstacles, mais ne confondez jamais élimination des obstacles avec violation des règlements. La démonstration et le leadership sont essentiels. Ne faites pas trop de promesses, puis faites plus que ce que vous avez promis. Soyez conscient qu'on vous jugera en fonction de vos premiers succès (ou échecs).

Le changement culturel est complexe, alors n'essayez pas de cacher les difficultés. Ne simplifiez pas trop. Le troisième élément consiste donc à exposer les difficultés, les contradictions et les dilemmes par des libres propos.

Le quatrième élément repose sur le fait que l'expérience – qu'il s'agisse de l'expérience personnelle ou de l'observation de ce qui se passe chez les autres – change les croyances. Ainsi, dans les années 90, à l'époque où les organismes subissaient une réduction de leurs effectifs, certains ont choisi de protéger les employés contre les mises à pied, malgré les coûts considérables que cela a entraîné, alors que d'autres ont choisi de ne pas protéger les employés. L'approche adoptée a eu un impact considérable sur les opinions des employés qui sont demeurés en place relativement aux énoncés faits dans le cadre des initiatives *Fonction publique 2000* et *La Relève*. L'approche adoptée a servi à démontrer les valeurs de la direction et à établir le système de croyances des employés. Les croyances sont modifiées par les expériences, les histoires et l'information reçue, mais principalement par les mesures prises.

Ayant lui-même participé à une initiative de changement de « plate-forme en feu », il est d'avis qu'on privilégie beaucoup trop souvent ces méthodes lorsqu'il s'agit de produire

des changements efficaces. Elles suscitent des réactions excessives que vous devez subséquemment affronter. Lorsque vous effectuez des changements qui ne provoquent aucune crise, il est plus facile d'apporter des améliorations.

Michael Nurse, sous-ministre adjoint à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), affirme que l'une des erreurs commises lors d'un changement culturel survient à la toute première étape, quand les leaders ne sont pas à l'écoute. En énonçant leur vision, ils devraient d'abord s'assurer qu'elle n'est pas immuable et écouter les commentaires afin de pouvoir y apporter les améliorations nécessaires. Puis, le leader devrait présenter la nouvelle vision en s'engageant fermement à la mettre en œuvre.

Il suggère que 90 jours suffisent pour la première étape – il s'agit d'un délai suffisant pour permettre à un leader de faire le tour du pays, de s'adresser à des groupes et de recueillir des commentaires. Puis, dans les 90 jours qui suivent, il doit s'apprêter à exécuter le plan d'action. Lors de ces deux étapes, vous devez cependant vous assurer d'être entendu et compris.

Durant ses propres efforts de changement, il a distribué des machines à voter électroniques aux employés lors de réunions, puis leur a posé des questions directes pour savoir s'ils avaient compris son message et s'ils étaient d'accord. Les résultats ont été instantanés : [Traduction] « Vous obtenez un graphique qui indique que quarante pour cent de votre auditoire ne comprend pas ce que vous dites et que vingt pour cent sont en désaccord. Plutôt que de quitter en pensant que vous avez fait du bon travail, vous comprenez mieux les personnes avec qui vous travaillez. C'est magique. » Il s'agit cependant d'une magie difficile à mettre en œuvre, dit-il, puisque vous devez être prêt à réagir immédiatement après avoir pris connaissance des résultats et posséder un contrôle suffisant de votre amour-propre pour accepter que ces résultats ne soient pas plaisants.

Si un sous-ministre souhaite un changement culturel, il doit prévoir suffisamment de temps. Au départ – à la première étape – il croit devoir consacrer environ cinquante pour cent de son temps. « Si vous voulez y arriver, vous y consacrez tous vos efforts au départ, même si vous avez un ministre et un greffier à satisfaire et un ministère à diriger », explique-t-il, en faisant remarquer que les sous-ministres possèdent déjà une lourde charge de travail qui accapare la grande partie de leur temps.

De nombreux outils sont disponibles pour aider les sous-ministres. Ils devront cependant se tourner vers eux-mêmes pour trouver le principal outil dont ils ont besoin, puisque les ouvrages sur la modernisation de la fonction de contrôleur ne mentionnent pas la passion que doit posséder le leader pour atteindre les objectifs. « Le document sur la modernisation de la fonction de contrôleur ne contient aucune énergie, laquelle provient du leadership », affirme M. Nurse.

Fait intéressant, aucun des leaders que nous avons interviewés n'a adopté ou suivi de modèle particulier, comme s'il s'agissait d'un livre de recette. Par contre, chacun avait un modèle en tête tout au long de la conversation.

Plate-forme en feu ou terre promise

Une plate-forme en feu – c.-à-d. une crise évidente – est-elle nécessaire pour inciter une organisation à changer? John Kotter parle d'un besoin d'urgence. David Good a résolu une situation de plate-forme en feu grâce à un filtrage quotidien au Parlement et auprès des médias et il croit qu'on peut obtenir de meilleurs résultats sans qu'il soit nécessaire d'attirer l'attention du public.

Selon *The Harvard Management Communication Letter*, en l'absence d'une plate-forme en feu qui éloigne les personnes du passé, vous devez avoir une vision de la « terre promise » qui est suffisamment convaincante pour attirer les personnes. Ne surestimez pas l'étendue de la crise, dit-on, ou vous minerez sa crédibilité. Si vous ne faites pas appel à tous pour trouver une solution, ils iront dans toutes les directions.

Art Daniels ne croit pas qu'une « plate-forme en feu » soit nécessaire pour provoquer un changement. « Vous obtenez un plus grand soutien lorsque vous dites que tout va bien et que vous tentez d'apporter des améliorations », insiste-t-il.

Pour sa part, M^{me} Samson-Verreault est d'avis qu'une plate-forme en feu peut s'avérer utile. Sans elle, le changement se produirait plus lentement. Bien que John Kotter demande qu'il y ait une urgence (pas nécessairement une crise), M^{me} Samson-Verreault croit que même un changement pressant ne se produirait pas aussi rapidement qu'il ne le ferait en situation de crise.

Dans l'article « Corporate Transformation Without a Crisis » paru dans *McKinsey Quarterly*, Jonathan Day et Michael Jung affirment que les organisations ne sont pas « immuables » – elles changent constamment. Sauf en situation de crise de responsabilisation, les gestionnaires devraient être prudents lorsqu'il s'agit d'utiliser un modèle de crise-changement. [Traduction] « Nous croyons qu'une entreprise peut être transformée sans avoir à subir de crise, en autant que les dirigeants comprennent bien ce qui incite les personnes et les groupes à transformer leur opinion de la réalité », affirment les auteurs.

Ils décrivent quatre conditions essentielles pour le changement culturel. Premièrement, tous les intervenants sont à la fois acteurs et observateurs. Les habitudes et les procédures bien ancrées doivent être remises en question et écartées, et de nouvelles doivent être apprises. Il est difficile de remettre en question et de modifier un comportement lorsqu'on y est entièrement plongé. Par conséquent, tous doivent combiner les comportements d'acteur et d'observateur, en se trouvant à la fois en bas, à s'amuser sur le plancher de danse et en haut sur le balcon, à observer.

Deuxièmement, chaque personne franchit un seuil de conviction. La transformation d'une grande organisation exige des centaines et des milliers de choix individuels pour adopter la nouvelle orientation future. Chacun doit comprendre « pourquoi » le changement est nécessaire – et le « pourquoi maintenant » doit être convaincant. Le « où allons-nous »

doit être clair et convaincant. Chacun doit comprendre et apprécier les avantages personnels du programme – le « que me réserve-t-il? ».

Troisièmement, tous doivent franchir un seuil d'expérience. Ils doivent « essayer » la nouvelle activité. Les discours, les notes de service et les enregistrements vidéo ne leur fourniront pas cette expérience personnelle. Quatrièmement, le processus crée un équilibre entre la redondance et le contrôle. [Traduction] « Les erreurs et les surprises sont inévitables, affirment les auteurs. À moins que le processus de transformation ait été élaboré pour réagir aux surprises importunes, il peut être trop facilement compromis. »

Jim Collins, un chercheur en gestion, a étudié les organisations qui se sont transformées et dont les résultats sont passés de bons à exceptionnels. Il a découvert que ces organisations ont réussi sans qu'il n'y ait de crise importante. Elles ont déployé des efforts constants et ont mis en place la bonne équipe – inopinément, cela s'est produit avant même qu'une vision soit établie – puis elles ont élaboré une excellente stratégie.

Dans la fonction publique, on a tendance à porter une attention aux choses urgentes, au détriment des choses importantes. Pour faire de la fonction de contrôleur moderne un élément important, il n'est pas nécessaire qu'il y ait une crise. Dans le rapport de 2001, la présidente du Conseil du Trésor a déclaré ceci : « Nous jouissons au Canada d'une qualité de vie qui fait l'envie du monde entier. [...] Les programmes et les services que le gouvernement du Canada offre à la population sont un apport essentiel à la qualité de vie quotidienne des Canadiens et des Canadiennes de toutes les régions du pays. » La plupart des organismes ne sont pas en situation de crise, bien que tous doivent affronter des risques qui pourraient mener à une situation de crise. Le fait d'inventer une crise, lorsqu'il n'en existe aucune, pourrait nous détruire.

Le modèle de changement doit être adapté à la situation de l'organisation, en fonction de la stratégie globale de planification, de mise en œuvre, d'évaluation et de mise au point. Efforcez-vous de renforcer les capacités et la motivation pour réaliser le changement, par le leadership et le développement de l'infrastructure et en offrant des expériences concrètes qui permettent d'améliorer les valeurs et les sentiments. Analysez la culture et planifiez et effectuez la transition culturelle. Pour les organisations qui vivent une crise liée à la modernisation de la fonction de contrôleur, un modèle plus directif pourrait s'avérer nécessaire au départ afin de modifier le comportement à court terme, bien qu'il soit essentiel de réexaminer le plan et de s'assurer que les changements culturels qui permettront l'adoption du modèle de fonction de contrôleur moderne sont effectués.

Résumé

Chaque modèle a été utilisé avec succès au sein de la fonction publique. L'adaptation du modèle à la situation tout en évitant de commettre les erreurs mentionnées précédemment semble être une condition essentielle. Le modèle descendant semble mieux fonctionner lorsque le leader connaît bien l'organisation, qu'il donne le parfait exemple, qu'il a le pouvoir de prendre les mesures nécessaires, qu'il est libre de s'occuper des personnes qui offrent un mauvais rendement et qu'il est réceptif aux commentaires. Les modèles de

renforcement des capacités semblent mieux fonctionner avec les leaders qui occupent des postes à plus long terme et qui connaissent leur mission et les personnes et qui favorisent le perfectionnement individuel dans les situations qui ne sont pas critiques. Il semble que les modèles d'étapes stratégiques soient particulièrement utiles pour effectuer le suivi d'une situation de crise lorsque les possibilités de ne rien faire et d'attendre les événements et de développer son propre modèle sont moins nombreuses.

Le premier tableau présente un résumé des trois approches fondamentales.

	Modèle descendant	Renforcement des capacités	Étapes stratégiques
Rôle de l'administrateur général	Définir la vision et la communiquer à l'organisation et donner l'exemple	Renforcer les capacités du personnel et donner l'exemple	Guider le personnel à chaque étape et donner l'exemple
Délais d'exécution	Axé sur la vitesse	Variable – se produit au moment opportun	Délais plus longs
Personnel et processus	Le personnel a le temps de se développer	Axé sur le développement individuel	Habilitation du personnel et élimination des obstacles
Premiers changements – comportements ou valeurs	Changer le comportement, puis les valeurs	Le développement d'abord, suivi de mesures	Influencer les sentiments plus que les pensées
Besoin d'une « plate-forme en feu »	Oui, le PDG offre les facteurs incitatifs	Non, le personnel constate le besoin d'amélioration et prend les mesures nécessaires pour le combler	Oui, autrement le personnel ne fera rien

Tous les modèles mettent l'accent sur le leadership, la communication et la participation des personnes au processus de changement. Les éléments d'un modèle peuvent s'unir à ceux d'un autre modèle – comme bon nombre de nos experts l'ont fait. Un gestionnaire descendant peut travailler sur le perfectionnement des subalternes; un leader transformationnel peut avoir un plan stratégique. Chaque modèle doit être évalué puis adapté à une situation particulière. Chacun d'eux exige un grand leadership de la part du sous-ministre.

Note : en se basant sur le présent rapport de recherche, le Conseil du Trésor a préparé un guide à l'intention des sous-ministres, intitulé Changer la culture de gestion. Ce

document présente un modèle en cinq étapes pour guider la mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne.

Annexe : Bibliographie

Tous les ouvrages et les articles mentionnés au présent rapport, ainsi que plusieurs autres ouvrages dignes de mention, sont décrits plus en détail dans la bibliographie annotée présentée sur le site Web www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/index_f.asp.

AVOLIO, Bruce. *Full Leadership Development* (Sage, 1999) et *Transformational and Charismatic Leadership* (Sage, sous presse, à paraître en décembre 2002). L'un des principaux auteurs sur la direction transformationnelle en matière de renforcement des capacités.

BADARACCO, Joseph L. *Leading Quietly*, Harvard Business School Press, 2002, ISBN 1-57851-487-8.

BOSSIDY, Larry, et Ram CHARAN. *Execution*, Crown Business Books, 2002, ISBN 0-609-61057-0. Un cadre supérieur et un conseiller se réunissent pour discuter des étapes à suivre après avoir élaboré une politique. Ils présentent une approche stricte en matière de changement culturel.

BOYETT, Joseph H., et J. T. BOYETT. *The Guru Guide*, Wiley, 1998, ISBN 0-471-18242-7. Étude de 14 pensées d'experts de premier rang en gestion du changement.

BRIDGES, William, et Susan MITCHELL. « Leading Transition: a new model for change », dans *On Leading Change: Insights from the Drucker Foundation's Journal*, publié par Frances Hesselbein, Jossey-Bass Books, 2002, ISBN 0-7879-6070-5. Le changement comme processus émotionnel.

BRYSON, John, et Sharon ANDERSON. « Applying Large-Group Interaction Methods in the Planning and Implementation of Major Change Efforts », dans *Public Administration Review*, vol. 60, n° 2, mars 2000, p. 143-162. Examine les outils disponibles pour encourager la participation et les commentaires des employés.

COLLINS, James, et Jerry PORRAS. *Built to Last*, HarperBusiness Books, 1994, ISBN 0-88730-739-6.

COLLINS, James. *Good to Great*, HarperBusiness Books, 2001, ISBN 0-06-662099-6. Les deux meilleurs ouvrages sur les entreprises du secteur privé et les méthodes de création d'une culture d'excellence. Fortement recommandé.

CONFERENCE BOARD DU CANADA. *Integrating Risk Management through a change management process*, document non daté 330-01 par Karen Thiessen. L'une des approches à « étapes stratégiques ».

CONNER, Daryl. *Managing at the Speed of Change*, Random House, 1992, ISBN 0-679-40684-0.

CONNER, Daryl. *Leading at the Edge of Chaos*, John Wiley, 1998, ISBN 0-471-29557-4. La présentation de M. Conner lors de la Conférence sur l'innovation a été bien reçue. Le premier ouvrage contient un chapitre sur la culture et le changement qui est toujours pertinent.

DEISS, Kathryn. « Revisiting the Abilene Paradox », dans *Revisiting the Abilene Paradox: Is Management of Agreement Still an Issue*, ARL Office of Leadership and Management Services Program Manager. Comment les bonnes personnes en arrivent à prendre les mauvaises décisions.

DE SADELEER, Luke, et Joseph SHERREN. *Vitamin C for a Healthy Workplace*, Creative Bound Books, 2001, ISBN 0-921165-73-0. Présentation d'un modèle de milieu de travail créé en fonction des étapes de présentation d'un grief.

DRUCKER, Peter. *Management Challenges for the 21st Century*, HarperBusiness, 1999, ISBN 0-88730-998-4. Théorie et outils de gestion fondés sur le besoin d'adapter la chaîne de montage à la réalité du travailleur du savoir.

FULLAN, Michael. *Leading in a Culture of Change*, Jossey-Bass, 2001, ISBN 0-7879-5395-4. Perspective canadienne sur les compétences en leadership nécessaires aux processus du changement.

GLADWELL, Malcolm. *The Tipping Point*, Little Brown, 2000, ISBN 0-316-31696-2. Un ouvrage de marketing très prisé qui explique comment les idées deviennent populaires.

GRIFFIN, Em. *A First Look at Communications Theory*. Une mise au point sur la pensée de groupe.

HARKINS, Phil. *Powerful Conversations*, McGraw-Hill, 1999, ISBN 0-07-135321-6. Comment influencer plus efficacement par les rencontres individuelles plutôt que par les notes de service.

HIMELFARB, Alex. *Remarks to APEX meeting*, 5 juin 2002. Observations à la réunion de l'APEX.

INGSTRUP, Ole, et Paul CROOKALL. *The Three Pillars of Public Management*, McGill-Queen's University Press, 1998, ISBN 0-77352-061-9. Un ouvrage faisant autorité qui examine les méthodes employées dans 14 pays pour atteindre et maintenir l'excellence dans la fonction publique. L'ancien dirigeant du CCD en est le coauteur. L'ouvrage présente un cadre cohérent pour les nouvelles initiatives.

JACOBS, Robert W. *Real Time Strategic Change*, Berrett-Koehler, 1994, ISBN 1-881052-45-1. Suggestion de techniques pour favoriser la participation des employés.

KANTER, Rosabeth Moss. « The Enduring Skills of Change Leaders », dans *On Leading Change*. Rêvez, élargissez vos horizons. Méfiez-vous de demeurer coincés à mi-chemin du changement.

KAPLAN, Robert S., et David NORTON. *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Press, 2001, ISBN 1-57851-250-6. Les créateurs du tableau de bord prospectif examinent la stratégie.

KOTTER, John. *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996, ISBN 0-87584-747-1. L'ouvrage sur le changement le plus populaire auprès des gestionnaires de la fonction publique qui décrit, en des termes simples, le modèle des étapes stratégiques.

KOTTER, John, et Dan COHEN. *The Heart of Change*, Harvard Business School Press, 2002, ISBN 1-57851-254-9. M. Kotter met au point sa stratégie pour souligner l'évolution des sentiments comme façon de modifier le comportement.

McKinsey Quarterly. (Jonathan Day 2000/4 et Roger Dickhout 1995/4). Deux articles sur la transformation des entreprises qui soulignent l'importance de mieux comprendre l'organisation et d'apporter des changements sans provoquer de crise. Ces deux articles bien rédigés se lisent rapidement.

PARSONS, Beverly. « Finding Transformative Themes across Multiple System Change Evaluations », dans *InSites*, novembre 1998. Cet ouvrage sert de base au document du SCT intitulé « Introduction à l'outil d'auto-évaluation de la gestion axée sur les résultats », publié le 9 août 2002.

POLLARD, Bill. *The Soul of the Firm*, Harper Business Books, 1996, ISBN 0-310-20103-9. Un PDG émérite nous parle de l'importance d'harmoniser la signification et la mission avec le développement individuel et le perfectionnement des employés – un leader transformationnel à l'action.

RUSSO, J. Edward, et Paul SCHOEMAKER. *Les chausse-trappes de la prise de décision*. Les choses à éviter dans le changement culturel.

SÉCRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (SCT) – Ressources. Himelfarb, Alex. Remarks to APEX meeting (Observations à la réunion de l'APEX), 5 juin 2002.

SENGE, Peter, Art KLEINER, Charlotte ROBERTS, Richard ROSS, George ROTH et Bryan SMITH. *La Danse du changement*, Paris, Ed. First, 1999, ISBN 2-876-91523-5. Celui qui nous a présenté l'organisation apprenante affirme que nous avons besoin de penser davantage comme des biologistes et moins comme des gestionnaires. Le problème ne provient pas de la résistance des employés, mais des contraintes intégrées dans la culture organisationnelle ou le système de gestion. Une ressource indispensable.

SIMMONS, Annette. *The Story Factor*, Perseus, 2001, ISBN 0-7382-0671-7. Les histoires qui sont sans cesse racontées à l'intérieur d'une organisation en alimentent la culture alors que ce sont les nouvelles qui permettent d'amorcer le changement.

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA, *Rapport de la vérificatrice générale à la Chambre des communes*, chapitre 7, « Les stratégies de mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne », avril 2002. Examine les difficultés éprouvées par les organisations lors de la modernisation de la fonction de contrôleur et suggère des changements culturels.

WELCH, Jack. *Ma vie de patron : le plus grand industriel américain raconte*, Paris, Village mondial, 2001, ISBN 2-842-11155-9. L'ancien président de General Electric raconte l'histoire de son formidable changement descendant.