




Changer la culture de gestion : Modèles et stratégies pour réaliser cet objectif



La fonction de
contrôleur moderne

**Changer la culture de gestion :
Modèles et stratégies pour réaliser cet objectif**

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Juin 2003

Nous aimerions remercier le **Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST)** d'avoir collaboré à l'élaboration de la présente publication.

Plus particulièrement, nous aimerions remercier les personnes suivantes du BST :

David Kinsman, directeur exécutif

Jean Laporte, directeur, Services ministériels

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada,
représentée par la présidente du Conseil du Trésor, 2003
No de catalogue : BT22-90/2003
ISBN 0-662-67508-8

Ce document est disponible en médias de substitution
ainsi que sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante :
<http://www.tbs-sct.gc.ca/>

AVANT-PROPOS

Le présent document est un guide sur le changement de la culture de gestion. Afin d'illustrer cette idée, le guide mise sur la fonction de contrôleur moderne, qu'il présente toutefois de manière générique et dont l'approche peut être appliquée à n'importe quel effort visant à changer la culture de gestion, à l'appui de l'engagement du Canada dans la modernisation et l'amélioration de l'excellence de notre fonction publique. Toutefois, un tel changement pose un défi de taille puisqu'il exige des transformations importantes dans la façon dont nous exécutons et concevons notre travail.

Le guide nous aidera à surmonter ce défi en nous guidant à travers chaque étape du processus de changement de la culture. Il décrit différents modèles et suggère lequel serait le plus approprié pour une organisation particulière ou un certain ensemble de circonstances. Il répartit le processus de changement en plusieurs phases, présente chacune d'elles en détail, donne un aperçu des problèmes qui peuvent se présenter et indique comment maximiser les chances de réussite. Il donne également une estimation du temps et des efforts qui devront être consacrés pour mener à bien le changement.

Puisque le processus sera différent pour chaque organisation, le guide présente une synthèse des exigences nécessaires à la réalisation du changement culturel :

- un leadership solide, une vision et une équipe de gestion du changement ou un groupe directeur chargé de sa mise en œuvre;
- de la persévérance et un engagement dans l'atteinte des objectifs;
- une bonne compréhension de la culture actuelle (d'où proviennent les résistances au changement);
- le courage de s'attaquer de front à la résistance au changement.

Par-dessus tout, le changement nécessite l'engagement des plus hauts niveaux de direction de l'organisation, notamment des sous-ministres et des dirigeants d'organismes. C'est pourquoi ce guide est si important. Il aide à mieux comprendre et à assurer la réalisation du changement de la culture. Que ce soit pour les initiatives de changement liées à la fonction de contrôleur moderne ou à toute autre forme de gestion, il constitue un outil indispensable pour les gestionnaires. Grâce à lui, nous pourrons avancer plus allègrement vers la réalisation de nos objectifs communs : l'atteinte de résultats pour les Canadiens et les Canadiennes.

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	i
Introduction	1
But	2
Approche	2
Modèles de changement	2
Trouver un modèle de changement qui convient à la situation	3
Phases du changement culturel	4
Phase 1 :	
Compréhension — Situation actuelle et vision de l’avenir	6
Nécessité du changement	6
Comprendre son propre style de leadership	7
Avoir une bonne compréhension de la culture de l’organisation	7
Revoir les tentatives de changement antérieures	7
Phase 2 :	
Vision et plan stratégique — Élaboration d’un plan détaillé	8
Créer une vision	8
Analyser l’écart entre la vision et la situation actuelle	9
Établir un plan et des indicateurs de rendement	9
Phase 3 :	
Mise en œuvre — Réalisation du changement culturel	12
Rôle des sous-ministres ou des dirigeants d’organismes	12
Présenter des arguments favorables	13
Techniques de bonne communication	14
Renforcer les capacités	14
Phase 4 :	
Transition	17
Faire front à la résistance au changement	18
Uniformiser les systèmes externes	19
Phase 5 :	
Suivi	20
Présenter les résultats	20
Sommaire	23
Annexe 1 : Évaluation de la culture actuelle	24

INTRODUCTION

Jack Welch, le légendaire directeur général de Général électrique Inc., a accidentellement fait sauter une usine à ses débuts comme technicien. Au cours d'une expérience avec un nouveau produit, il fit partir le toit de l'usine. Dans la plupart des organisations, cela aurait été la fin de sa carrière. Le patron de Jack garda un calme étonnant en revoyant avec lui les enjeux de ses actes : Avait-il pris un risque raisonnable? Son projet correspondait-il aux valeurs et aux objectifs de l'entreprise? La philosophie de l'entreprise appuyait l'initiative de Jack. Jack et la gamme de produit de l'entreprise connurent le succès.

Dans le domaine des affaires, on pense souvent qu'avoir une culture c'est avoir « sa propre façon de procéder ». De fait, la question est beaucoup plus complexe. Elle englobe des sentiments, des croyances fondamentales, des valeurs, des précédents et des acquis en ce qui concerne l'organisation. Ces facteurs découlent d'expériences, de récits et de modèles de comportement qui datent parfois de plusieurs décennies, voire même de plusieurs siècles. La culture dicte à chacun quelle est la bonne et la mauvaise manière d'agir, et parce qu'elle est si profondément enracinée, elle est d'autant plus difficile à établir et à modifier.

Malgré tout, un changement fondamental de la culture est nécessaire pour assurer les réformes annoncées dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*.

Un peu partout, les gouvernements se soumettent à une réforme fondamentale de leur gestion. Le Canada compte sur une des

meilleures fonctions publiques au monde; son excellence est l'héritage de plusieurs générations de fonctionnaires dévoués et de plus de trois décennies d'initiatives de réforme. Toutefois, le processus de modernisation ne s'arrête jamais.

Toutes les nouvelles initiatives en cours sont consacrées au renouveau de la fonction publique. Comme l'a dit le greffier du Conseil privé, « attendons-nous à une réforme encore plus agressive de la gestion axée sur l'excellence ». La fonction de contrôleur moderne assurera notre préparation à la réforme. Elle est axée sur des principes fondamentaux en vue d'établir une base solide de gestion moderne.

Au cœur de la fonction de contrôleur moderne se trouve un engagement envers l'atteinte de résultats pour les Canadiens et les Canadiennes qui s'inscrit dans les valeurs et l'éthique communes de la fonction publique. Un leadership fort, une main-d'œuvre motivée et des responsabilités claires permettent aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées en scrutant les activités sous la lentille de la gestion du risque et de la mesure du rendement.

La fonction de contrôleur moderne s'inscrit dans un ensemble d'efforts continus en vue d'améliorer les pratiques de gestion du gouvernement du Canada. Elle vient compléter d'autres initiatives et établit le fondement de celles-ci. Par exemple, l'amélioration de la présentation des rapports au Parlement passe par l'utilisation de systèmes intégrés d'information et la capacité d'expliquer les résultats et de calculer les coûts réels des services offerts à la population canadienne.

Toutes les réformes visent à favoriser l'excellence. Cependant, elles soulèvent certaines questions : Comment allons-nous changer la culture de gestion? Quelles mesures les sous-ministres, les dirigeants d'organismes et leurs équipes de direction devraient-ils prendre pour favoriser un changement réel et durable? Qui parmi nos ministères et nos organismes devrait

y participer? Puisque les réformes sont complémentaires, comment pouvons-nous les mettre en œuvre dans un cadre d'intégration? Comment pouvons-nous nous assurer que les gestionnaires ne seront pas surchargés? Afin de répondre à ces questions, le présent document met à notre disposition les outils de gestion nécessaires au changement de la culture.

But

Le guide présente une approche graduelle de gestion du changement que les sous-ministres, les dirigeants d'organismes et leurs équipes de direction pourront suivre lorsqu'ils procéderont aux réformes de la gestion. La recherche de l'excellence peut être désignée sous plusieurs vocables – réforme, renouvellement, modernisation, transformation, réorganisation – qui traduisent tous le concept du changement des comportements caractéristiques de la culture de gestion de la fonction publique. Afin d'illustrer cette idée, le document mise sur la fonction de contrôleur moderne, qu'il présente de manière générique et dont l'approche peut être appliquée à n'importe quel effort visant à changer la culture de gestion.

Approche

Trois activités ont contribué à la préparation de ce guide :

- un symposium réunissant des spécialistes en gestion du changement œuvrant dans le monde universitaire et des hauts fonctionnaires en place ou anciennement en place;
- une étude approfondie de la documentation;
- des entrevues avec les sous-ministres et sous-ministres adjoints principaux, ainsi qu'avec des fonctionnaires provinciaux et des universitaires chevronnés.

Les résultats du symposium, les études et les entrevues ont été publiés séparément, de même qu'une bibliographie analytique de la documentation sur la gestion du changement.

À l'aide de ces sources, différents modèles de changement ont été tirés de la documentation et résumés en un modèle de cinq points comprenant trois approches de base : les modèles descendants, le leadership transformationnel et les approches stratégiques. Ces approches sont décrites ci-dessous. Elles ont été ensuite combinées en vue d'élaborer l'approche adoptée dans le guide. Par contre, en raison des circonstances qui se présenteront dans vos organisations, il faudra peut-être choisir un modèle particulier ou certains éléments d'un modèle.

Modèles de changement

Il n'y a pas d'approche qui puisse convenir à toutes les situations. Chaque organisation doit choisir le modèle de changement qui correspond à ses besoins. Lorsque les initiatives de changement échouent, on jette souvent le blâme sur la résistance organisationnelle, mais cette explication est insuffisante. Le changement peut échouer pour des raisons systémiques : vision inadéquate, mauvaise communication, planification et ressources insuffisantes, incapacité de présenter des arguments convaincants, messages inconsistants et manque de suivi de la part des dirigeants.

Il y a trois types de modèles de changement : les modèles descendants, le leadership transformationnel et les approches stratégiques. Dans l'ensemble, les expériences démontrent qu'avec une application méthodique et appropriée, chaque modèle présenté peut être (et a été) utilisé avec succès dans le secteur public. Chaque modèle est décrit en détail dans le rapport de recherche intitulé *Changer la culture de gestion : modèles et stratégies* qui a été produit dans le cadre de ce projet et publié séparément.

Les **modèles descendants** mettent en valeur le leadership. Le directeur général peut orchestrer un changement assez rapide en élaborant une vision, en la communiquant et en suscitant la participation des employés. Les dirigeants établissent les objectifs, précisent les résultats souhaités, fournissent des commentaires, récompensent les

employés qui ont fourni un bon rendement et prennent les mesures nécessaires lorsque les objectifs ne sont pas atteints. Ils ne doivent pas ignorer le facteur humain – ils veillent sur leurs employés et veulent les voir s'épanouir – mais ils doivent favoriser le rendement qui leur permettra de changer la culture, et non le contraire.

Le **leadership transformationnel** : Dans son dernier livre, *Managing Politically*, le professeur de l'Université McGill, Henry Mintzberg, a fait une analyse de trois ministères fédéraux. Il a longtemps insisté sur le fait que le changement avait un effet de remontée. « Dans une organisation, on ne peut pas faire passer le changement de haut en bas, dit-il. On doit favoriser un milieu où le changement peut remonter à la surface et un climat où les gens peuvent penser pour eux-mêmes et collectivement, prendre des initiatives et créer des choses intéressantes. Le changement doit provenir de la base de l'organisation, là où les gens savent ce qui doit être fait. »

Pour que le leadership transformationnel fonctionne, il doit influencer sur les valeurs et les priorités des employés afin de les motiver dans l'atteinte d'objectifs supérieurs. Les dirigeants inspirent les employés en mettant en valeur la mission, l'optimisme, l'enthousiasme et l'émotivité. Ils doivent apporter du soutien et de l'encouragement, montrer de l'intérêt, assurer l'encadrement, donner l'exemple, se dévouer au groupe et faire preuve d'une éthique solide. Ils doivent également inciter les employés à voir les problèmes d'un nouvel œil et à trouver des nouvelles solutions, tout en leur permettant d'exprimer sans crainte des émotions négatives et des inquiétudes concernant leur travail. Les employés souscriront plus volontiers à la mission, trouveront des nouvelles façons d'améliorer leur rendement et, par conséquent, feront progresser la culture de l'organisation.

En dépit des articles-couvertures des magazines, les plus grands leaders ne sont pas tous aussi grands qu'on le pense. Plusieurs préfèrent les responsabilités et le travail en coulisse. Ils dirigent discrètement en donnant l'exemple et en déléguant leurs pouvoirs.

Les **approches stratégiques** : Le professeur John Kotter, probablement le mieux connu des auteurs sur le changement, a élaboré une stratégie en huit étapes :

1. Susciter un sentiment d'urgence;
2. Créer un groupe de direction;
3. Élaborer une vision et une stratégie;
4. Communiquer la vision de changement;
5. Habilitier les employés à prendre des mesures élargies;
6. Générer des gains à court terme;
7. Consolider les gains afin d'accroître le changement;
8. Ancrer les nouvelles approches dans la culture.

Il est à noter que son modèle ne commence pas par l'élaboration d'une vision. Cette étape viendra plus tard lorsque les dirigeants de l'organisation auront suscité un sentiment d'urgence à l'égard du changement et créé un groupe qui le fera valoir. Kotter prévient que si les deux premières étapes ne sont pas réalisées, on s'expose à l'échec.

Bien que le changement culturel soit essentiel au changement durable, Kotter relègue ce dernier à la fin du processus plutôt qu'au début. « La culture ne changera que lorsqu'on aura modifié la façon de procéder des employés, dit-il, une fois que les nouveaux comportements auront produit des avantages collectifs pendant un certain temps et que les gens verront le lien entre les nouvelles méthodes et l'amélioration du rendement. »

Trouver un modèle de changement qui convient à la situation

Une approche descendante peut paraître efficace, mais seulement si le dirigeant a le contrôle sur l'embauche, la promotion, les incitatifs et le renvoi – et qu'il porte attention simultanément au facteur humain tout en restant ouvert aux suggestions. Par la suite, les nouveaux comportements seront acceptés et entreront dans la culture.

D'un autre côté, on peut changer la culture en modifiant les méthodes de travail d'une organisation de manière à ce que, après un certain temps, l'attitude des personnes change aussi.

En troisième lieu, si on parvient à changer le point de vue des employés et qu'on leur permet d'acquérir des nouvelles expériences, ils adopteront par la suite un nouveau comportement qui mènera à l'apparition d'une nouvelle culture.

Ce qui importe c'est de trouver ce qui fonctionnera le mieux dans un cas particulier, en fonction de votre niveau de connaissance de tous les facteurs présents.

Phases du changement culturel

Des thèmes communs sont apparus au cours des entrevues avec les directeurs et de l'examen de la documentation sur la gestion, indiquant qu'un changement important au sein d'une organisation nécessitait :

- un leadership solide, une vision et une équipe de gestion du changement ou un groupe directeur chargé de sa mise en œuvre;
- de la persévérance et un engagement dans l'atteinte des objectifs;
- une bonne compréhension de la culture actuelle (d'où proviennent les résistances au changement);
- le courage de s'attaquer de front à la résistance au changement.

Le tableau à la page 5 présente un plan pour le changement de la culture de gestion.

Phase 1 : Avant tout, les dirigeants doivent approfondir leur **compréhension** de la culture actuelle de l'organisation en recueillant de l'information sur les types de comportements qui y sont en usage. En d'autres mots, ils doivent savoir sur quoi repose leur propre style de leadership, la culture de l'organisation et quelle en est la situation actuelle.

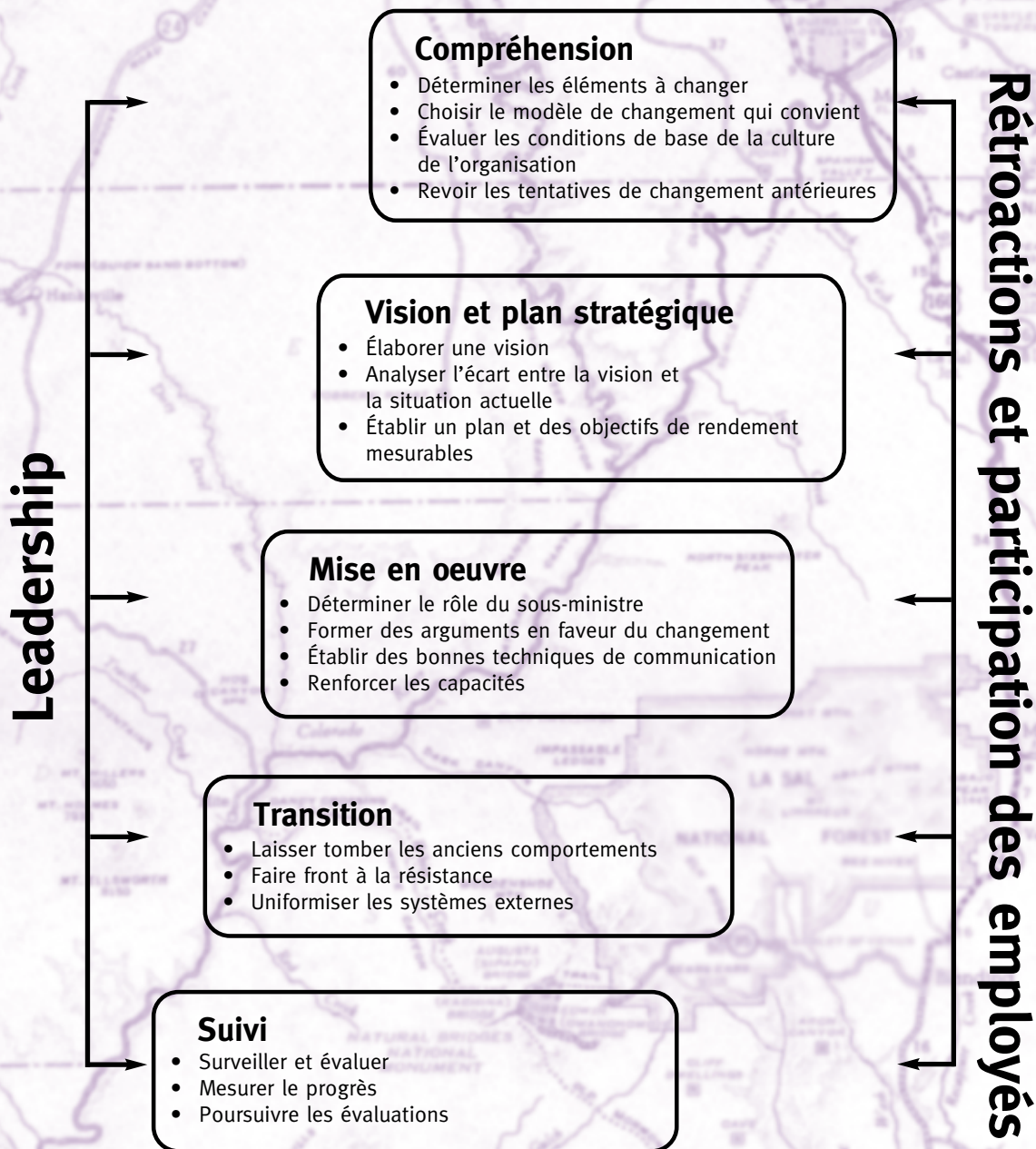
Phase 2 : On doit ensuite élaborer une **vision** de l'avenir de l'organisation et procéder à une **analyse de l'écart**. Cette analyse indiquera quelles sont les lacunes de l'organisation par rapport à la vision. Pour combler l'écart, on doit **élaborer un plan stratégique** qui définit la structure de la vision, qui détermine les priorités en matière d'amélioration et qui établit des objectifs mesurables en vue d'obtenir des résultats le plus rapidement possible. On doit nommer une équipe, assurer sa formation et l'habiliter à mettre en œuvre le changement. En bout de ligne, toute l'organisation doit prendre part à la mise en œuvre du changement, quoique les détails peuvent être différents en fonction de la portée du plan et de la nature de l'organisation.

Phase 3 : Vient ensuite la **mise en œuvre du plan**. Le sous-ministre ou le directeur de l'organisme et le groupe directeur doivent former des arguments en faveur du changement, communiquer leur message maintes et maintes fois et renforcer les capacités.

Phase 4 : Simultanément, il y aura une **période de transition** pendant laquelle les employés devront « laisser de côté » leurs anciens comportements afin d'en adopter des nouveaux. Pendant cette phase, plusieurs initiatives de changement commenceront à perdre leur élan. Il est important de célébrer les victoires et les succès à court terme, de maintenir des communications élargies et fréquentes et de trouver des nouvelles façons d'encourager les employés à adopter les nouveaux comportements, processus et systèmes.

Phase 5 : Pour finir, on doit faire un **suivi**. Il est important de mesurer périodiquement les progrès, de recueillir des commentaires et de continuer à s'adapter et à s'améliorer. Avec le temps, les dirigeants doivent approfondir leurs connaissances, mettre à jour la stratégie et parfaire leurs méthodes de mise en œuvre.

Plan du changement de la culture de gestion



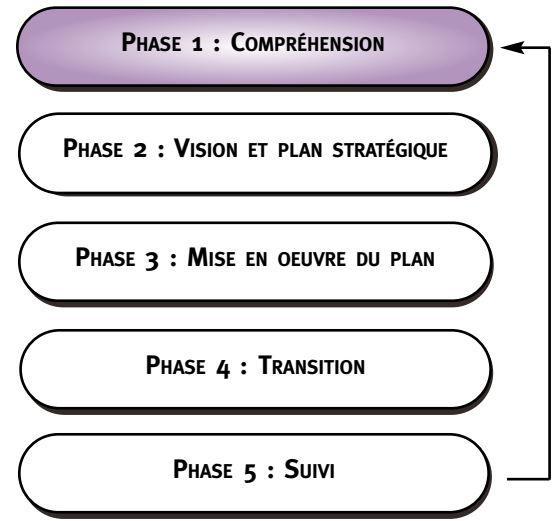
PHASE 1

Compréhension — Situation actuelle et vision de l'avenir

Cette section présente des activités qui vous aideront à choisir votre modèle de changement. Il faut d'abord déterminer les éléments qui devront être changés et évaluer les conséquences de ces changements sur les différents secteurs de l'organisation. Les dirigeants doivent savoir sur quoi repose leur propre style de leadership et bien connaître la culture actuelle de l'organisation. Il est aussi recommandé de revoir les tentatives de changement antérieures en vue d'en tirer des leçons.

Les dirigeants persistent parfois à croire qu'ils ont une connaissance approfondie de la culture de leur organisation. Toutefois, selon le professeur de l'Université McGill, Henry Mintzberg, les connaissances bien enracinées que les sous-ministres et les dirigeants d'organismes avaient autrefois de leurs organisations ont disparu au cours des trois dernières décennies. « Le processus par lequel nous mutons les sous-ministres comme s'ils jouaient à la chaise musicale a détruit la culture, se plaint-il. Autrefois, ces mandarins connaissaient leur ministère comme le fond de leur poche. »

Bien sûr, la mutation d'une organisation à une autre permet d'effectuer des comparaisons, ce qui peut contribuer à faire la lumière sur la culture. Par contre, il est important de prendre le temps de poser des questions, d'écouter, d'étudier et de comprendre la culture de l'organisation – peu importe que vous ayez occupé un poste pendant quelques mois ou plusieurs années.



Nécessité du changement

Au cours des dernières décennies, toutes les initiatives de changement entreprises ont laissé certaines personnes sceptiques devant toute annonce de nouveaux changements. Cependant, la fonction publique est assujettie à une éthique qui exige des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes, et pour produire ces résultats, elle doit constamment aspirer à l'excellence en matière de gestion. Le greffier du Conseil privé a fait de la fonction de contrôleur moderne une de ses priorités, et celle-ci doit donc être mise à exécution. Par contre, toute initiative de changement majeure doit présenter des avantages considérables sans quoi elle sera reléguée aux oubliettes lorsque les priorités changeront.

Les sous-ministres et les dirigeants d'organismes savent que la modernisation des pratiques de gestion facilitera l'atteinte des objectifs d'une organisation et l'obligation de rendre compte. Pensez aux problèmes qui empêchent actuellement une organisation de s'acquitter de sa mission. La fonction de contrôleur moderne peut offrir une solution.

Comprendre son propre style de leadership

Pour avoir du succès, les dirigeants doivent savoir sur quoi repose leur style de leadership. Êtes-vous un leader discret qui travaille en coulisse? Êtes-vous du genre à prendre les choses en main ou est-ce que vous essayez de transformer les autres? Dans quelles situations êtes-vous le plus à l'aise et en mesure d'influencer les autres? Votre style de leadership personnel aidera à déterminer quel modèle de changement sera le plus efficace. Il est important de choisir une approche qui conviendra le mieux à vous et à votre équipe.

Avoir une bonne compréhension de la culture de l'organisation

Peu importe la réforme de gestion qui sera mise en œuvre, une évaluation de base pourra favoriser le consensus lorsque viendra le temps de fixer les priorités en matière d'amélioration. Il faudra mesurer les comportements et les pratiques actuellement en usage dans l'organisation avant de les changer. Souvent, les organisations ne savent pas quelles influences ont façonné leur culture. Déterminez l'état de préparation au changement, en incluant les barrières potentielles, de manière à pouvoir élaborer un programme de changement.

Revoir les tentatives de changement antérieures

Finalement, prenez connaissance des tentatives de changement qui ont été entreprises ultérieurement. Lesquelles ont bien fonctionné et pourquoi? Les échecs précédents peuvent vous indiquer quelles seront les barrières systémiques qui devront être éliminées.

Une connaissance approfondie de toutes les composantes de base – un leadership solide, une bonne compréhension de l'organisation, la formation d'arguments en faveur du changement – vous aidera à passer à la deuxième phase qui consiste à élaborer un plan stratégique. Sans cette connaissance approfondie, vous pourriez choisir une stratégie qui ne conviendra pas à votre situation.

PHASE 2

Vision et plan stratégique — Élaboration d'un plan détaillé

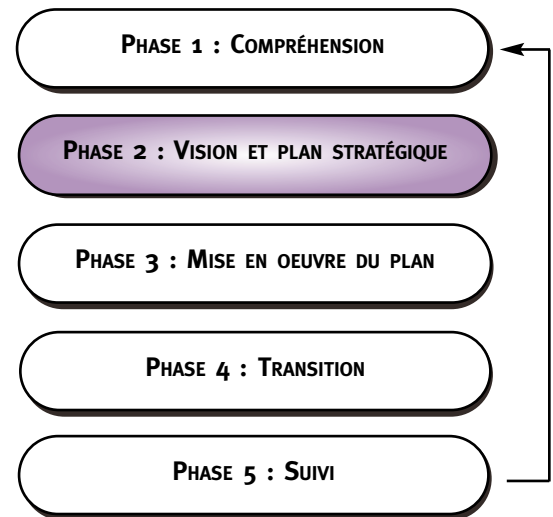
À l'aide des connaissances acquises au cours de la phase 1, vous pourrez, au cours de cette phase, définir la **vision** d'avenir de l'organisation. Vient ensuite l'**analyse de l'écart** qui indique les différences entre la situation actuelle de l'organisation et votre vision d'avenir pour celle-ci. Il en découlera un **plan stratégique** qui vise à communiquer les idées de la vision, à expliquer l'écart entre les situations, à définir les priorités en matière d'amélioration et de succès à court terme, à présenter des objectifs mesurables et à indiquer comment rendre compte du progrès.

Créer une vision

Au tout début de la phase 2, choisissez votre équipe de changement avec soin. Nommez des membres et assurez-vous qu'ils reçoivent une formation spéciale en matière de gestion du changement et de résolution de problèmes et de conflits. Il serait peut-être bon de choisir des membres d'équipe qui représentent chacun des principaux groupes d'intérêt.

Faire participer tous les membres de l'organisation. Les outils de choix comprennent les assemblées générales ou les séances de délaissés-tâches et les réunions de groupe où chacun a la chance de participer afin de créer un équilibre qui ne pourrait être atteint si la parole n'était réservée qu'à un nombre restreint de participants.

Michael Nurse, sous-ministre adjoint de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, a recommandé de donner au dirigeant et à l'équipe de soutien une période de trois mois pour visiter les différents secteurs de l'organisation et recueillir l'opinion des membres. Après quoi,



ils devront revenir pour une autre période de trois mois avec la stratégie qui aura été élaborée. « Il n'y a rien de mal dans l'élaboration d'une première stratégie, mais il faut d'abord écouter, insiste-t-il. À leur retour, ils devront fusionner les opinions recueillies avec leur propre vision. » Cette approche est fondée sur les résultats obtenus par Jim Collins, chercheur dans le domaine de la gestion et auteur de *Built to Last* et *de Good to Great*. Il précise que la plupart des entreprises les plus prospères ne mettent au point leur vision qu'après un certain temps, et non dès la première étape.

En bout de ligne, les gens ont besoin d'une idée claire afin de savoir où ils s'en vont. Certains éléments de la vision doivent être plus précis. Par exemple, l'énoncé « relations de travail harmonieuses » est peu significatif et plus difficile à mesurer que « les réponses aux questions des employés sont fournies dans les moindres délais ».

La vision doit permettre aux employés d'intégrer les pratiques actuelles, antérieures et à venir. De plus, les employés doivent être persuadés que le programme aura un effet positif sur la société, aidera chaque client et accroîtra la satisfaction à l'égard de l'emploi.

Michelle d'Auray, dirigeante principale de l'information du gouvernement du Canada, est à la tête de l'initiative Gouvernement en direct (GED). Selon elle, la vision devrait poser un défi tout en étant réalisable. L'initiative GED est issue de la conviction, à Industrie Canada, qu'Internet allait changer notre mode de fonctionnement. Personne n'avait d'exemple quant à la façon de procéder, mais le modèle « Gartner » de gestion de projet en technologie de l'information a servi d'inspiration et une petite équipe de projet a été mise sur pied pour créer un plan de mise en œuvre.

Deux principes directeurs ont été adoptés : une approche pangouvernementale et un service axé sur l'utilisateur.

Les projets de changement fonctionnent mieux lorsqu'ils sont définis petit à petit plutôt que lorsqu'ils sont présentés dans leur « ensemble ». Toute l'équipe de la haute direction doit appuyer, réitérer le projet, en répéter les objectifs, lier le rendement à sa mise en œuvre et s'assurer que les moindres conséquences favorables se font sentir partout dans l'organisation. Le premier ministre et le greffier du Conseil privé doivent continuer à fournir leur appui.

« Si la vision est trop large, elle fait peur. Si elle est trop étroite, elle ennueie. Il est donc nécessaire d'avoir une gestion de juste mesure, ni trop vaste, ni trop étroite, juste ce qu'il faut », explique Michelle d'Auray.

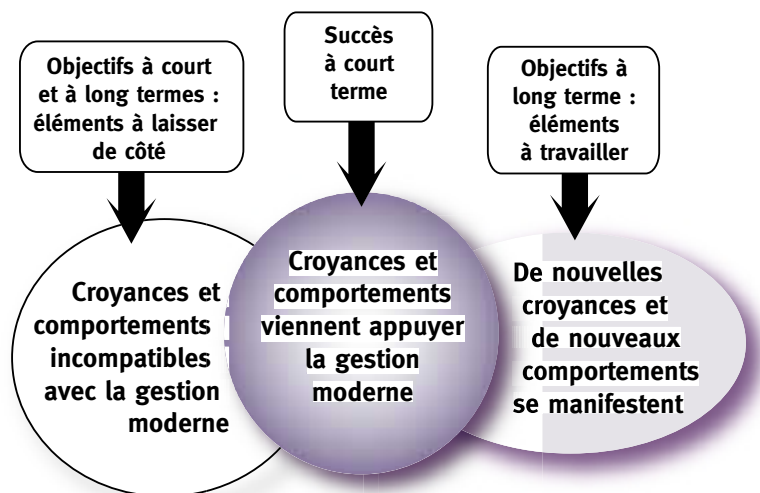
Analyser l'écart entre la vision et la situation actuelle

Lorsque la vision commence à prendre forme, après les consultations et les recommandations de mise, rafraîchissez vos connaissances en effectuant une **analyse de l'écart**.

Pour choisir les prochaines étapes à suivre, prévoyez des succès à court terme afin de générer de l'enthousiasme et de faire oublier les sentiments de fatigue. Ne laissez pas les réussites se produire spontanément; faites tous les efforts possibles pour qu'elles se réalisent.

Le changement de culture d'une entreprise est un processus difficile et lent. Par mesure de précaution, prévoyez des éléments de gestion qui s'inscrivent dans la culture actuelle et accélérez leur réalisation. Établissez des **priorités pour l'amélioration et le succès à court terme**.

Établir un plan et des indicateurs de rendement



Au cours de la planification, vous devrez déterminer les résultats souhaités et indiquer comment on peut les atteindre. Comment allez-vous reconnaître le succès? En mesurant les résultats.

Remplacez les objectifs génériques par des objectifs propres à l'organisation. Vous devrez connaître les conditions de base et mesurer le progrès. Mesurez les résultats (le changement de comportement) et non les activités, comme le nombre de réunions qui ont eu lieu.

Montrez l'exemple en utilisant l'information intégrée pour mesurer le succès.

L'équipe de gestion du changement doit élaborer un plan de travail qui devra être examiné par l'ensemble de l'organisation et approuvé par l'équipe de direction. L'évaluation vous indiquera si des changements majeurs ou mineurs sont nécessaires.

La stratégie doit préciser les délais et les résultats mesurables et observables. Idéalement, le plan stratégique prévoit des méthodes et des délais pour rendre compte des progrès. Une attention spéciale doit être portée aux délais pour les différents éléments du changement. Par exemple, les nouveaux systèmes d'information et la formation pour leur utilisation doivent être minutieusement coordonnés avec l'introduction des nouveaux procédés et des nouvelles responsabilités.

Intégration à d'autres initiatives. Pour qu'il soit réussi, tout changement doit être intégré à d'autres initiatives. Bill Bundell, co-président du Conseil consultatif sur la normalisation de la fonction de contrôleur moderne, disait que lorsqu'il introduisait une initiative majeure de changement culturel en tant que directeur général de Général électrique du Canada, il passait plus de temps avec le vice-président des ressources humaines qu'avec le vice-président des finances. Doug Timmins du Bureau du vérificateur général explique qu'avec le temps, les réformes de gestion seront intégrées à l'ensemble de la gestion axée sur l'excellence. De plus, le plan de mise en œuvre sera amélioré de façon permanente afin de faciliter les initiatives futures d'amélioration et d'intégration.

Préparez un budget. La dernière étape de cette phase consiste à préparer un budget. La plupart des changements ne donnent pas les résultats souhaités en raison d'un manque de fonds. Faites des investissements stratégiques afin d'assurer la mise en œuvre. Formez une équipe et investissez dans la formation en matière de travail d'équipe, de la résolution de problèmes et de conflits. Faites une estimation des fonds nécessaires et des coûts de gestion du temps, et mettez de côté ces montants.

Art Daniels, sous-ministre adjoint du Bureau du Conseil des ministres pour le Bureau de l'excellence et de l'innovation dans la fonction publique de l'Ontario, est reconnu pour ses qualités d'innovateur. Toutefois, lorsqu'il veut tenter une nouvelle expérience, il sait qu'il y a probablement quelqu'un quelque part qui l'a déjà devancé. Il se met donc à chercher cette personne et s'en sert comme exemple.

« Pour changer la culture, vous devez raconter l'histoire des gens qui ont fait tomber les barrières. À moins que vous ne soyez le premier, recherchez les meilleurs modèles à suivre », dit-il.

Lorsqu'il a voulu introduire un système de service à guichet unique dans son département en Ontario, il s'est tourné vers Service Nouveau-Brunswick qui utilisait déjà ce système. Il a aussi invité les représentants de Centerlink d'Australie – un guichet unique pour l'admissibilité – à venir en Ontario à trois reprises, avivant chaque fois l'engouement du personnel qui avait entendu parlé de cette initiative. « Les visions doivent être ancrées dans une certaine réalité. On doit avoir une cible », précise-t-il.

Dans la même veine, il est important de ne pas prétendre que votre initiative est toute nouvelle, les gens sont las des nouvelles initiatives organisationnelles insignifiantes. « Dites qu'elle est enracinée, qu'elle fait partie d'une évolution naturelle. Elle vient compléter ce qu'on avait accompli auparavant », conseille-t-il plutôt.

Chaque année, il met en valeur une autre initiative pour les employés de la fonction publique de l'Ontario. Chaque année, il souligne comment la toute dernière addition vient compléter et améliorer tout ce qui a été fait précédemment.

PHASE 3

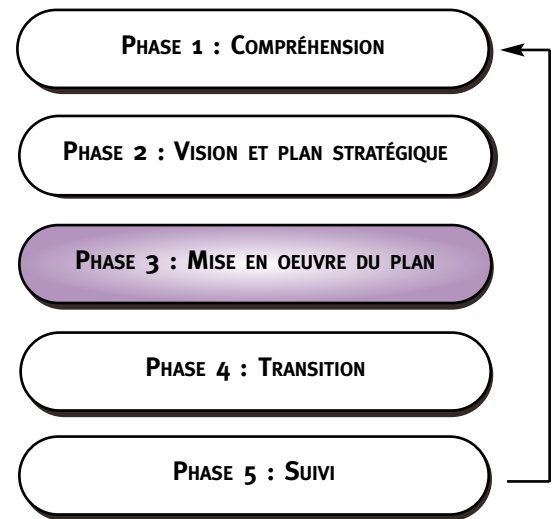
Mise en œuvre — Réalisation du changement culturel

Après l'élaboration d'une vision et d'un plan vient leur mise en œuvre. La première étape consiste à élaborer une plate-forme; les dirigeants devront fournir l'information pertinente afin que les employés sachent à quoi s'attendre. Il faudra ensuite communiquer les détails du changement. Il devra y avoir des suggestions sur la façon de favoriser le comportement souhaité : incitatifs structurés, mise en valeur des valeurs humaines du changement, possibilité d'acquérir de l'expérience sur place et établissement d'une infrastructure pour renforcer la culture souhaitée (p. ex. un centre d'expertise).

Rôle des sous-ministres ou des dirigeants d'organismes

« *Soyez vous-mêmes le changement
que vous voulez voir dans le monde.* »

— Mahatma Gandhi



Le succès de toute initiative de changement repose sur la mise en œuvre. Il s'agit d'un processus systématique de discussion sur le pourquoi et le comment, de remise en question, de mise en pratique et de responsabilisation. Le soutien de la part de la direction est essentiel.

L'expérience d'un ministre en particulier semble indiquer quatre clés du succès :

- *Donner l'élan nécessaire à l'initiative;*
- *Fournir un soutien central en favorisant le leadership et des mesures pratiques;*
- *Changer les croyances et les comportements grâce à l'expérience — acquérir une expérience personnelle tout en observant ce qui arrive aux autres;*
- *Être attentif aux premières lignes afin de découvrir quels sont les difficultés, les contradictions et les dilemmes inhérents à l'initiative de changement.*

La participation du ministre est également perçue comme une des clés du succès, ainsi que le renforcement des capacités opérationnelles afin que les gestionnaires soient aussi qualifiés en matière de mise en œuvre qu'ils le sont à l'égard de politiques.

Bill Blundell insiste sur le fait que le succès ne viendra que lorsque les sous-ministres et les dirigeants d'organismes participeront : « Tout repose sur le leadership. Cela doit donc venir des hauts placés. »

Ce sentiment est reflété dans la documentation de gestion et dans les résultats des consultations avec les directeurs et les universitaires. Les sous-ministres et les dirigeants d'organismes doivent articuler des attentes claires pour l'équipe de gestion et intégrer la gestion moderne au programme.

Cela ne sera pas facile. Les hauts fonctionnaires estiment que la gestion d'une réforme comme la fonction de contrôleur moderne absorbera entre 30 et 50 pour cent de l'horaire déjà chargé des sous-ministres ou des dirigeants au cours des premiers mois, ainsi qu'une attention considérable par la suite. Il s'agit d'un marathon, et non d'un sprint de cent mètres.

Présenter des arguments favorables

Afin de présenter au personnel des arguments en faveur du changement, on préconise souvent les deux approches suivantes :

- La « plate-forme en péril » : Pour créer un sentiment d'urgence envers le changement, le dirigeant décrit comment la situation actuelle est intolérable.
- La « Terre promise » : Pour donner l'élan au changement, le dirigeant raconte comment la situation sera merveilleuse si des changements sont apportés.

Selon John Kotter, le sentiment d'urgence remplace le contentement, mais ce n'est pas la seule façon de procéder. D'autres préfèrent le changement sans situation de crise : « Le changement par le sentiment d'urgence provoque souvent des réactions excessives et pousse certaines personnes à aller trop loin ou dans la mauvaise

direction ». Ils croient que la « plate-forme en péril » détruit la confiance, tandis que le concept de la « Terre promise » est plus réaliste et favorise l'initiative.

Lorsqu'on utilise l'approche de la « Terre promise », on doit expliquer aux employés à quoi ils doivent s'attendre. Il faut déterminer quels sont leurs besoins et leur montrer comment la modernisation de la gestion sera avantageuse autant pour eux que pour l'organisation. De plus, vous pouvez leur expliquer comment la gestion moderne contribue à notre mission collective : des meilleurs services pour les Canadiens et les Canadiennes.

Le marketing social est une approche à multiples facteurs utilisée pour convaincre un groupe des avantages d'un changement de comportement. On choisit habituellement cette approche lorsque le responsable du changement n'a pas un pouvoir direct – par exemple, le marketing social de Santé Canada qui vise à convaincre la population canadienne de réduire sa consommation de tabac. Toutefois, le marketing social peut également être utilisé à l'interne pour convaincre les employés d'adopter un nouveau comportement, tout en leur laissant le choix de retourner à leur ancien comportement s'ils ne sont pas satisfaits.

Le marketing peut amener les employés à reconnaître la nécessité du changement – que ce soit pour qu'ils arrêtent de fumer en raison du risque que cela représente pour la santé ou pour qu'ils cessent d'éviter les risques parce que cela a un effet modérateur sur l'innovation. Ils devront ensuite essayer d'adopter le nouveau comportement.

Les initiatives de changement horizontal, comme dans le cas de la fonction de contrôleur moderne, posent un défi particulier. On voit souvent les initiatives lancées par des organismes centraux comme une contrainte venant de l'extérieur. Afin d'éviter les attitudes cyniques, le raisonnement derrière l'initiative doit être clair. Dans le cas de la fonction de contrôleur moderne, par exemple, les

employés s'intéresseront aux conséquences que l'initiative aura sur l'environnement de travail (p. ex., la réduction du stress) et à l'amélioration des résultats en favorisant les techniques proactives (p. ex., des meilleurs systèmes d'information et de gestion du risque).

Techniques de bonne communication

Le message véhiculé doit être simple et intéressant. Comme l'a dit John Kotter : « Vous devez être en mesure de décrire la vision du changement en cinq minutes ou moins et de discerner si votre message a été compris et a suscité un intérêt, sans quoi vous aurez des ennuis ».

Votre message doit également être soutenu, dit Michael Nurse : « À votre première communication, vous ne faites qu'effleurer le sujet. Vous devez recommencer à maintes reprises pour que le message passe. C'est comme quand on lance une pierre dans l'eau. Il y a des ondulations, mais elles disparaissent. Vous devez maintenir la communication. »

Communiquez avec émotions. « L'énergie vient du leadership », dit Nurse.

Il y a deux techniques qui sont particulièrement efficaces : les anecdotes et les entretiens constructifs. Les dirigeants doivent **raconter des anecdotes** qui touchent des cordes sensibles et qui portent à réflexion. Cette méthode est plus efficace que de se fier uniquement sur l'utilisation de tableaux, de diagrammes ou d'analyses. Kotter recommande aux dirigeants de choisir un problème ou une solution et « de l'exposer ensuite aux employés de façon aussi concrète que possible. Ils doivent utiliser un outil qui permet de voir, entendre ou toucher. »

Les dirigeants doivent aussi envisager chacune de leurs conversations comme une bonne occasion de renforcer le message du changement, en préconisant l'enseignement et l'apprentissage. À chacun de ces

entretiens constructifs, ils doivent communiquer en toute sincérité leurs sentiments, leurs croyances et leurs idées à leur interlocuteur; ils doivent s'assurer que les deux côtés expriment clairement leurs désirs et leurs besoins et que la discussion se termine par des engagements explicites.

Selon Jack Welch, « Chaque fois que je voulais faire passer un message au sein de l'organisation, je ne me contentais jamais de le dire une seule fois. Je le répétais sans cesse, au cours de chaque réunion, chaque révision, pendant des années, jusqu'à ce que j'en perde la voix. J'avais toujours l'impression que je devais en mettre plus afin que des centaines de milliers de personnes acceptent l'idée. »

Allan Kennedy et Terry Deal, deux universitaires importants dans le domaine du changement de la philosophie de gestion, ont découvert que chaque employé devait consacrer entre 5 et 10 pour cent de son temps avec son gestionnaire pour que le changement culturel s'effectue. Pour le gestionnaire, cela représente entre 10 et 25 jours par employé, par année, consacrés aux réunions, à la formation, à l'apprentissage et à la discussion.

On doit se rappeler que ce n'est pas seulement ce que l'on dit qui compte, c'est aussi ce que l'on fait. Il faut plus que des paroles ou des exhortations pour susciter l'enthousiasme du personnel; pour être le plus efficace possible, les cadres supérieurs doivent donner l'exemple en adoptant eux-mêmes le changement. Le défi c'est de « prêcher par l'exemple » – d'agir de façon à appuyer le changement.

Renforcer les capacités

Toute organisation doit renforcer ses capacités en prévision du changement culturel. Le renforcement des capacités nécessite des **incitatifs** pour la reconnaissance et le renforcement de nouveaux comportements. Au cours de ce processus, il est important de **mettre l'accent sur l'employé** et de s'assurer que

des stratégies pour faire face au stress du changement sont mises en place. Une de ces stratégies consiste à permettre au personnel d'acquérir une **expérience d'apprentissage** et d'adopter les nouveaux comportements pendant la période de transition. On doit ensuite s'attaquer aux lacunes dans l'**infrastructure** en déterminant et en fournissant les outils et la formation nécessaires à l'exécution du travail.

Incitatifs : Un des incitatifs les plus importants pour les fonctionnaires consiste à leur montrer comment le changement les aidera à donner un meilleur service à la population canadienne. Il faudra également déterminer ce qui favorise la satisfaction du travail pour chaque groupe de l'organisation et prévoir des incitatifs pour chaque secteur.

Vous devez déterminer les avantages que l'adoption du changement apportera à chaque niveau. Déterminez les éléments moteurs qui inciteront les gestionnaires à adopter le concept du changement culturel et faites de même pour chaque groupe cible de l'organisation. Les résultats doivent ensuite être communiqués de façon adéquate, sans quoi, l'organisation ne changera pas.

On peut axer l'attention sur le changement en établissant des objectifs à l'intérieur de contrats de rendement individuels et en accordant une rémunération au rendement en fonction des résultats obtenus. Les promotions et les attributions avantageuses devraient aussi être en partie liées à un rendement qui s'inscrit dans la fonction de contrôleur moderne. Des récompenses doivent être rattachées aux actions qui favorisent les pratiques modernes et aux comportements qui correspondent à la gestion moderne.

Mettre l'accent sur l'employé :

Le changement peut provoquer certaines émotions et créer un stress. Dans ce cas, il est important d'agir avec respect et de savoir quelles conséquences ces émotions peuvent avoir sur l'organisation. Certaines personnes racontent des histoires à leurs

collègues afin de justifier leurs inquiétudes émotionnelles. Il ne faut pas les ignorer. Ces histoires peuvent se répandre partout dans l'organisation; c'est pourquoi les membres de votre équipe de changement doivent préparer différentes répliques en vue de contrecarrer cette conséquence.

Les défis en matière de relations humaines consistent à :

- sensibiliser les employés et les amener à accepter des nouveaux rôles et des nouvelles responsabilités;
- définir les compétences et les aptitudes nécessaires;
- évaluer les besoins en vue d'acquérir des nouvelles compétences;
- mettre en place des plans d'apprentissage afin de répondre aux besoins.

Tout changement nécessite un programme de formation et de perfectionnement bien ciblé et axé sur les connaissances acquises au cours de la phase 1 et les besoins définis dans l'analyse de l'écart. Il est important que la formation et le perfectionnement soient disponibles lorsque le personnel en a besoin.

Serge Rainville, sous-ministre adjoint du Bureau d'actualisation de la politique sur les voyages, prévient que 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 péril, 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. »

Il peut être nécessaire de reporter la date de mise en œuvre d'une initiative lorsque la formation et le perfectionnement ne sont pas disponibles.

OUTILS UTILES

Les initiatives de changement nécessitent des outils de soutien visant à simplifier la mise en œuvre et à favoriser l'uniformité. Dans le cas de la fonction de contrôleur moderne, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a élaboré tout un assortiment de ressources. En voici quelques-unes :

- **Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada**
 - **Fonction de contrôleur moderne, Base de la gestion moderne**
 - **Cadre de gestion intégrée du risque**
 - **Changer la culture de gestion : modèles et stratégies pour réaliser cet objectif (avec rapport de recherche complémentaire et bibliographie analytique)**
 - **Initiatives principales et témoignages**
 - **Évaluation de la capacité de base**
- À : www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc

Expérience d'apprentissage : Les occasions d'apprentissage peuvent aider le personnel à visualiser et à mettre en pratique les comportements qui sont mis en valeur. Ici aussi l'apprentissage doit être structuré en fonction des écarts déterminés plus tôt (et ceux qui peuvent se présenter par la suite). Il est plus facile d'apprendre à nager en prenant des leçons qu'en se faisant jeter dans l'eau. Pour passer de l'apprentissage à la mise en pratique d'un nouveau comportement, la nouvelle approche doit

permettre aux employés d'effectuer des expériences « sans risque » comportant des mises à l'essai et des remises en question afin de résoudre leurs conflits personnels.

Il y a plusieurs façons de faire vivre une expérience d'apprentissage à ceux qui sont les plus éprouvés par le changement. Au cours d'une présentation ou d'une formation en classe, invitez des employés qui ont vécu un changement à participer. Le fait de rencontrer des personnes qui ont fait la transition peut aider à apaiser celles pour qui le changement est nouveau.

Infrastructure : Assurez-vous que l'infrastructure est adaptée au changement. Déterminez les possibilités d'investissement stratégique. Prévoyez les ressources et les outils nécessaires. Assurez-vous que les évaluations de rendement, les promotions, la rémunération au rendement, la formation, les systèmes d'information, en fait, que toutes les facettes de l'organisation ont été examinées et (au besoin) adaptées pour correspondre aux pratiques de gestion moderne.

Vous devez trouver et fournir les outils nécessaires à votre personnel. Par exemple, la Défense nationale met en place un « Centre d'expertise » sur le changement stratégique afin que tous puissent trouver les ressources dont ils ont besoin et obtenir le soutien nécessaire. Ces outils doivent permettre à votre personnel d'accroître son efficacité. Trop souvent, des fonctionnaires dévoués qui ont un bon programme à réaliser sont limités par des outils inadéquats ou inappropriés – c'est le phénomène des « roues carrées. »

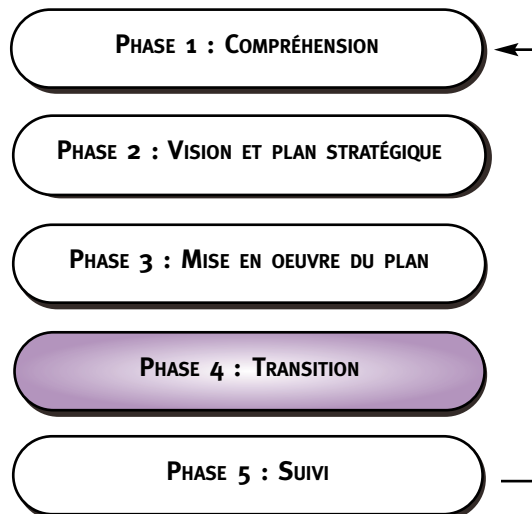
PHASE 4

Transition

Lorsque la mise en œuvre est en cours, la prochaine étape consiste à assurer le soutien nécessaire pendant la période de transition, lorsque les employés laissent de côté leurs anciens comportements pour en adopter d'autres. Les priorités sont les suivantes : faire front à la résistance au changement, uniformiser les systèmes externes à la culture souhaitée et appuyer le personnel pendant la période de transition. Vous devrez encourager les employés à adopter la nouvelle culture en favorisant une communication soutenue, en célébrant les réussites et en récompensant les succès.

« *Cela semble difficile, mais lorsqu'on tient la première barre on se sent en sécurité, et tout va bien lorsqu'on saisit la deuxième barre. C'est quand on lâche prise qu'on se sent vulnérable.* »

— **Karl Wallenda, aérien avec les Flying Wallendas**



La période de transition, c.-à-d. lorsqu'on doit **lâcher prise**, est un des moments critiques de toute initiative de changement. C'est une période d'incertitude qui présente ses propres risques. Certains hésitent à adopter un nouveau comportement avant les autres. D'autres s'accrochent à leurs vieilles habitudes jusqu'à ce qu'ils se sentent assez confiants pour faire la transition sans danger.

Lorsqu'il était sous-ministre adjoint des Services généraux au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, Brent DiBartolo (maintenant secrétaire adjoint, Relations de travail et Direction des opérations de la rémunération au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada) a modernisé avec succès la délégation et la responsabilisation. Il a compris qu'il s'agissait d'un ministère axé sur le contrôle et où il y avait peu de délégation. Les finances étaient axées sur le contrôle plutôt que sur la prestation de services. Les gestionnaires hiérarchiques, qui comprenaient bien les programmes, n'étaient pas habilités à prendre des décisions. Il y avait donc un manque de responsabilités et d'efficacité. Il a donc décidé d'éliminer les limites des dépenses ministérielles et de déléguer aux gestionnaires les limites du Conseil du Trésor.

« J'ai pris plusieurs heures pour convaincre les gens qu'il y avait un écart entre notre méthode de travail et la nouvelle responsabilisation, dit-il. On ne peut pas attribuer des responsabilités à des gens qui ne peuvent pas prendre de décisions. Il a fallu six mois pour faire passer le message, et un autre six mois pour que les employés comprennent bien leurs nouveaux rôles, et beaucoup d'appui de la part des cadres supérieurs pendant la période de transition. Cependant, au terme de ce changement, les employés trouvaient que leur travail était mieux et que les niveaux inférieurs faisaient un meilleur travail. Ils ont fait le saut vers l'avenir. »

Certains éléments de l'ancienne culture perdurent parce que nous y sommes très attachés. Le changement exige qu'on les abandonne.

La culture a des racines profondes qui ne peuvent pas être arrachées facilement – surtout pas au moyen d'exhortations. Les habitudes et les procédures bien ancrées doivent être contestées et rejetées lorsqu'elles ne conviennent plus.

Il est difficile d'examiner et de changer les croyances et les comportements personnels. L'astuce, c'est d'être à la fois un acteur et un observateur – en effet, c'est comme si on était sur le plancher de danse tout en s'observant à partir du balcon.

GESTION DE LA TRANSITION

Les techniques suivantes peuvent favoriser l'adoption du changement souhaité :

- **Rapports et communications périodiques** (p. ex., bulletins d'informations, brochures, groupes de discussion en ligne);
- **Réunions périodiques avec le personnel pour les informer du progrès, discuter des questions liées à la mise en œuvre et inciter les participants à suggérer des solutions;**
- **Discussions périodiques sur l'initiative au programme de la réunion de gestion;**
- **Rapports périodiques sur l'état de la gestion;**
- **Mise à jour périodique des données de base sur l'état de la culture axée sur la fonction de contrôleur moderne au sein de l'organisation;**
- **Liaison avec d'autres organisations qui ont déjà entrepris des changements semblables;**
- **Reconnaissance et récompense à ceux qui ont aidé l'organisation;**
- **Officialisation des pratiques liées à la fonction de contrôleur moderne, dans la mesure du possible** (p. ex., s'assurer qu'elles fournissent une base pour les programmes d'apprentissage, l'embauche et les promotions).

Faire front à la résistance au changement

La résistance à la mise en œuvre d'un changement est un phénomène courant. Certains employés n'acceptent pas facilement le changement; leurs inquiétudes doivent être traitées ouvertement et équitablement. Le plus grand défi, c'est d'atténuer la peur. Les bulletins d'informations périodiques, les assemblées générales et les rencontres sont des bons moyens d'aider les employés à mieux comprendre les avantages qui s'offrent à eux et à l'organisation.

Certaines personnes ne peuvent pas, ou ne veulent pas, s'adapter à une nouvelle culture et atteindre des nouveaux objectifs de rendement. Il peut être difficile de transiger avec ces personnes. L'approche du dirigeant dans ces situations peut avoir un effet considérable sur d'autres membres du personnel. Par contre, si les inquiétudes de l'employé sont ignorées, la résistance risque de se répandre.

Il y a plusieurs stratégies sur lesquelles on peut compter pour atténuer la peur et faciliter la transition : répartir le projet en phases plus petites, prévoir des périodes de stabilité entre les phases, maintenir une communication périodique et ouverte.

Uniformiser les systèmes externes

Les sous-ministres et les dirigeants d'organismes doivent faire preuve de cohésion en « prêchant par l'exemple ».

La cohésion externe est également importante. Le ministre et les partenaires sont-ils du même avis? Est-ce que la politique de promotion pour les ressources humaines reflète les compétences de gestion moderne?

Henry Mintzberg nous avertit qu'autant et aussi longtemps que le public et les médias ne relèveront que les erreurs et les pertes et ne remarquent pas les risques pris et les objectifs atteints, le système de récompense sera asymétrique. « On peut se faire assassiner pour avoir pris des risques qui n'ont abouti à rien, mais on ne gagne rien à prendre des risques qui aboutissent à quelque chose de bien. » Les sous-ministres et les dirigeants d'organismes comprennent bien ce genre de chose et doivent travailler afin d'obtenir un résultat positif. Des leçons peuvent également être tirées des réussites.

Dans la plupart des cas, il est difficile de laisser de côté la culture précédente et d'ajouter des nouvelles façons de gérer le risque, le contrôle et l'information. Le plus important, c'est de ne pas rester dans l'incertitude, figé par la peur.

On entend souvent dire que changer la culture organisationnelle c'est comme faire tourner un navire. L'introduction de la fonction de contrôleur moderne peut prendre entre 7 et 10 ans. Cela n'est pas une raison pour prendre tout son temps; il faut plutôt concentrer ses efforts sur l'avancement du projet, prendre son élan et rassembler la masse critique de soutien. Il y a un risque lorsqu'on ne va pas assez vite et qu'on n'est pas prêt à résoudre des problèmes de transition.

PHASE 5

Suivi

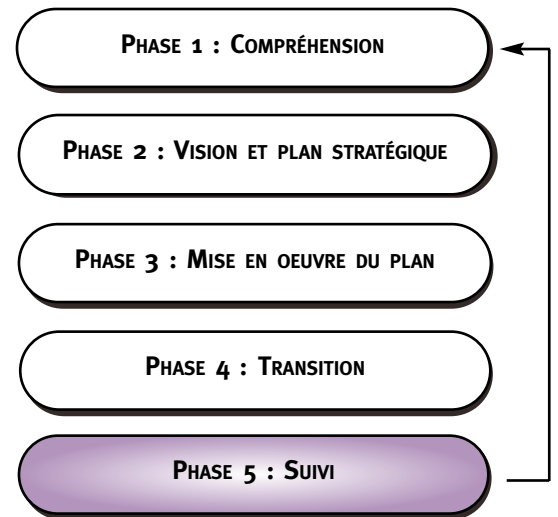
Il est important de retourner à la première phase à plusieurs reprises afin de déterminer où en sont les choses. Quels progrès ont été réalisés? Qu'est-ce qui s'est avéré un succès ou un échec? Mesurez à quel point vous en êtes rendu dans l'atteinte de vos objectifs. L'obligation de rendre compte et la communication sur une base régulière vous aideront à maintenir l'élan du changement.

Les initiatives de changement réussies créent une nouvelle culture qui reflète la vision et qui favorise et améliore les comportements souhaités. Toutefois, après une transition réussie, il est important de réfléchir sur ce qui s'est bien passé et sur ce qui a mal tourné. La mesure et le rapport du progrès sont importants; ces moyens vous permettront de profiter du changement, de vous améliorer et de favoriser un environnement où l'amélioration se poursuit continuellement.

Présenter les résultats

Consignez par écrit vos processus et vos progrès. Communiquez à tout un chacun vos résultats par rapport à vos objectifs, qu'ils soient bons ou mauvais.

Au fur et à mesure que les pratiques de gestion moderne s'ancreront dans l'organisation, il sera de plus en plus important de mettre en valeur vos principes et vos pratiques auprès des organismes partenaires avec lesquels vous travaillez. Retournez à la phase 1 (Compréhension) à plusieurs reprises. Un sondage unique auprès du personnel nécessite un suivi; la reprise des mesures vous aidera à évaluer le progrès et à rassurer le personnel.



Inévitablement, des erreurs ou des surprises désagréables se produiront. Le processus de changement doit prévoir celles-ci et offrir des solutions. L'adoption d'une nouvelle culture de gestion doit demeurer une priorité, et non seulement quelque chose qu'on mentionne au passage dans un rapport trimestriel. L'effort doit être soutenu et produire des résultats.

Le sous-ministre ou les dirigeants d'organismes et l'ensemble de l'équipe de gestionnaires supérieurs doivent mener à bien le processus. Pour ce faire, ils doivent communiquer régulièrement avec tous les niveaux, faciliter les entretiens constructifs, rapporter des anecdotes, être à l'écoute du personnel, résoudre les problèmes et donner l'exemple en adoptant eux-mêmes les comportements de la nouvelle culture.

Statistique Canada a été nommé le meilleur organisme statistique au monde dans The Economist, et le statisticien en chef, Ivan Fellegi, est reconnu au Canada comme à l'étranger. L'organisme a mis en œuvre un changement culturel au cours des années 70 afin de réduire les attitudes insulaires et bornées, ainsi que les divisions internes.

Fellegi croit que « le changement culturel s'effectuera seulement si on a défini des mécanismes qui incitent les employés à changer leur comportement ». Afin de réduire l'insularité, par exemple, il a insisté pour que les gestionnaires établissent des comités bilatéraux avec les provinces et les clients importants et qu'ils se réunissent sur une base régulière; il savait que cela allait forcer la création d'un programme et que des questions en ressortiraient. Puisque tout a été reporté au principe de récupération des coûts, cette mesure a permis aux gestionnaires de connaître les besoins des clients parce que ces derniers ne voulaient pas payer pour des services dont ils n'avaient pas besoin. « Le simple fait de mettre cette structure en place a été beaucoup plus efficace que de prêcher jusqu'à ce que j'en devienne bleu, et nous avons obtenu notre changement culturel qui bénéficie à l'organisme », dit-il.

Afin de briser les divisions internes, il a mis de l'avant des processus de dotation et de formation entre les directions, des concours génériques plutôt que propres à un poste et des rotations lentes. Les évaluations du rendement ont pris un aspect professionnel. Il sait que le changement culturel a besoin de cohésion : « Nous ne pouvons pas avoir une liste de changements qui change constamment sans perdre notre crédibilité. » La cohésion doit être renforcée par la persévérance puisqu'il y aura toujours des personnes réticentes qui tenteront de vous dépasser. « Communication – faites preuve du leadership que les gens recherchent, énoncez un but commun qui est clair, qui a du sens et qui est cohérent, dit-il. N'écrivez pas un manuel, c'est la plus grande erreur selon moi. »

Fellegi était très ouvert et il informait le personnel de ce qu'il faisait. Il évitait les règles trop détaillées et laissait les employés décider comment ils allaient atteindre leurs objectifs. Cependant, en créant des mécanismes qui nécessitaient un suivi – ces réunions devaient avoir lieu et le recouvrement des coûts devait se poursuivre – il pouvait s'assurer que le changement culturel s'opérait. Et il surveillait le progrès. À Statistique Canada, le progrès est présenté au personnel au cours d'une allocution annuelle. Fellegi rencontre tous les EX en groupe et individuellement, incluant des réunions de niveau non hiérarchique. Des sondages auprès du personnel complétaient le tout.

OUTILS POUR MESURER LE CHANGEMENT CULTUREL

Choisissez des repères, et structurez les objectifs et les mesures afin de consigner le progrès vers l'atteinte de la vision. Les mesures doivent correspondre à la mission de l'organisation, s'aligner aux objectifs du changement et aider ceux qui sont le plus éprouvés par le changement. Les rapports soigneusement planifiés vous aideront à maintenir l'élan du changement; ils mettront en évidence le progrès, donneront un cachet spécial aux premiers succès et vous permettront de célébrer les réussites.

Vous pouvez inclure les questions et les indicateurs suivants dans vos rapports et dans votre stratégie de collecte de données.

Considérations à l'égard de l'organisation

- Est-ce que les résultats à court terme sont visibles pour tous, et est-ce que les dirigeants utilisent ces résultats pour faire valoir le progrès?
- Est-ce que des nouveaux projets et initiatives sont lancés afin d'apporter des changements plus importants aux processus, à la technologie et aux systèmes?
- Est-ce qu'il y a des systèmes de reconnaissance et de récompense qui favorisent l'inspiration, l'optimisme et le renforcement de la confiance en soi.

Ressources humaines

- Est-ce que les dirigeants facilitent une discussion sur la vision, les objectifs et les stratégies au cours des réunions de gestion périodiques et pendant les rencontres formelles et informelles?
- Est-ce que les dirigeants profitent des nouvelles situations pour faire progresser l'initiative de changement?
- Est-ce que les dirigeants et les partisans du changement exercent de plus en plus d'influence?
- Est-ce que les superviseurs s'efforcent de faire tomber les barrières qui empêchent certaines personnes d'adopter le comportement prévu dans la vision?
- Est-ce que les employés reconnaissent et célèbrent de façon régulière les réalisations?
- Est-ce que les employés utilisent souvent des anecdotes, des images et des événements perceptibles pour faire progresser l'initiative de changement?

SOMMAIRE

Le changement peut avoir plusieurs formes. Il peut se faire rapidement ou lentement, et chaque organisation aura ses propres raisons de choisir une approche particulière. Les gestionnaires sont libres de choisir le modèle de changement qui convient le mieux à leur style et d'élaborer un plan stratégique qui répond aux besoins de l'organisation. L'expérience montre qu'il est fortement recommandé de faire son choix en fonction des connaissances approfondies que l'on possède sur différents facteurs pertinents, tels que l'état de préparation au changement de l'organisation et les points d'origine possibles de la résistance au changement. Il faudra également suivre dans l'ordre les phases décrites dans le présent document. De plus, il est important de développer certaines capacités essentielles, notamment la capacité de faire ressortir les inquiétudes du personnel au cours des séances, des sondages, des entretiens constructifs et des discussions.

Le guide dénote des sous-courants culturels qui auront inévitablement une incidence sur la perception qu'on se fera du changement au sein de l'organisation et, jusqu'à un certain point, sur le degré du succès que connaîtra le changement. Afin de surmonter ces défis, les gestionnaires doivent s'efforcer de mieux comprendre l'organisation, ainsi que les comportements et les croyances qui définissent sa culture. Cependant, il est encore plus important d'éliminer les barrières, de renforcer les capacités et par-dessus tout, de communiquer un message convaincant au cours de chaque phase.

À long terme, l'effort rapportera : la culture organisationnelle plus évoluée qui en résultera pourra faire face aux changements à venir avec plus de facilité, et l'organisation pourra atteindre plus efficacement sa mission qui consiste à offrir de meilleurs résultats aux Canadiens et aux Canadiennes.

ANNEXE 1: Évaluation de la culture actuelle

Avant de mettre en œuvre un programme de changement, il est important de comparer la ligne de base de l'engagement de l'organisation aux pratiques souhaitées, d'élaborer son profil culturel et de déterminer son état de préparation au changement. Cette information vous aidera à déterminer quelles stratégies et techniques de changement vous devrez utiliser et quel type de plan de changement vous aurez besoin. Elle vous aidera aussi à évaluer le progrès de la mise en œuvre en vous fournissant une ligne de base des pratiques pour des fins de comparaisons.

<i>Catégories, sous-questions et indicateurs</i>	<i>Méthodes</i>
<p>ÉTENDUE DE LA MISE EN PRATIQUE DES COMPORTEMENTS SOUHAITÉS — ÉTABLIR UNE LIGNE DE BASE</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Jusqu'à quel point l'organisation affiche-t-elle les comportements souhaités? ■ Quelles attitudes et perceptions correspondent aux comportements que vous voulez changer (c.-à-d. jusqu'à quel point les membres de l'organisation sont-ils attachés aux comportements actuels)? 	<p>Sondages organisationnels; groupes de discussion selon les collectivités cibles qui forment les sous-cultures de l'organisation</p>
<p>CONSÉQUENCES DU PROGRAMME DE CHANGEMENT — ARGUMENTS DU CHANGEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Comment peut-on mesurer les conséquences économiques et sur les ressources humaines s'il n'y a pas de changement (c.-à-d. le coût si on ne fait rien)? ■ À combien estime-t-on les économies financières et en matière de ressources humaines si les changements sont adoptés? 	<p>Questions relatives à l'efficacité dans les sondages organisationnels combinées à l'analyse statistique et à des études de cas</p>

<p>ÉTAT DE PRÉPARATION DE L'ORGANISATION AU CHANGEMENT ET CHOIX DES TECHNIQUES DE CHANGEMENT</p>	<p>Sondages organisationnels combinés à des entrevues cibles avec des dirigeants clés et des détenteurs du savoir au sein de l'organisation</p>
<p>Soutien : Dans quelle mesure l'organisation appuie-t-elle l'adoption des comportements souhaités (c.-à-d. les membres de l'organisation sont-ils réceptifs)?</p> <p>Quels renseignements et outils de soutien (cadres de travail, occasions d'apprentissage, dialogue, commentaires) les membres de l'organisation pensent-ils avoir besoin pour adopter avec succès les pratiques souhaitées?</p> <p>Comment les systèmes de valeurs actuels nuiront-ils à l'adoption des changements souhaités?</p> <p>Les valeurs liées aux comportements souhaités sont-elles différentes pour chacune des sous-cultures de l'organisation?</p> <p>Qui offrira le meilleur appui au changement et comment peut-on maximiser cet appui?</p>	<p>Sondages organisationnels, groupes de discussion avec les collectivités cibles</p>
<p>CONSIDÉRATIONS À L'ÉGARD DE L'ORGANISATION</p>	<p>Entrevues avec employés et gestionnaires qui occupent un poste depuis très longtemps</p>
<p>Histoire de l'organisation : Enquêter sur l'histoire de la culture de l'organisation. Quelles étaient les valeurs de ses fondateurs et comment se reflètent-elles dans la structure, les règles et les procédures de l'organisation?</p>	<p>Entrevues avec employés et gestionnaires qui occupent un poste depuis très longtemps</p>

ANNEXE 1 : Évaluation de la culture actuelle (suite)

<p>Environnement : Examiner la nature des services et des institutions de l'organisation. Comment ont-ils évolué au cours des années? Les institutions reflètent-elles une gouvernance moderne?</p>	<p>Étudier la documentation sur l'histoire de l'organisation</p>
<p>Région : Prendre en considération les différences régionales et leurs incidences.</p>	<p>Analyse de l'environnement</p>
<p>Tâches organisationnelles principales : Tenir compte de la nature des secteurs d'activité. Déterminer qui sont les groupes d'intérêts principaux et tenir compte de leurs opinions.</p>	<p>Sondages sur la satisfaction de la clientèle; analyse des processus de prestation de services et les mesures de rendement</p>
<p>RESSOURCES HUMAINES</p>	
<p>Style de leadership : Déterminer quel type de dirigeant se distingue dans l'organisation. Pourquoi? Quelles facettes de la culture correspondent à ce style? Quels comportements des dirigeants sont récompensés?</p>	<p>Sondage auprès des gestionnaires; rétroaction de 360 degrés</p>
<p>Employé : Qu'est-ce qui attire le plus les gens dans cette organisation? Qu'est-ce qui fait qu'ils y demeurent? De quel secteur de la société canadienne les nouveaux employés proviennent-ils? Quelles pratiques d'embauche obtiennent le plus de succès?</p>	<p>Sondage auprès des employés; analyse des critères de sélection pour l'embauche et du taux de rétention de l'effectif</p>

(adapté de John Kotter et Judd Allen, William Baun et Shari Levine)