LES PRATIQUES DE GESTION N° 9

RELEVER LE DÉFI

GÉRER LE CHANGEMENT DANS LES ANNÉES QUATRE-VINGT-DIX

David Shepherdson

Centre canadien de gestion
Le Conference Board du Canada
Avril 1995

Canada

La version anglaise de cette étude a été publiée initiallement par Le Conference Board du Canada — rapport 130-94

Pour plus d'information ou pour obtenir des copies supplémentaires, ***veuillez communiquer avec le Groupe de la recherche du Centre canadien de gestion***

Par téléphone au (613) *943-8370*
Par télécopieur au (613) *995-0286*

Les opinions exprimées ici sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement ***les vues du Centre*** canadien de ***gestion***

©Le Conference Board du Canada 1994
N° SC94-62/9-1995
ISBN o-662-61670-7

Préface

Cette recherche vise à cerner les principes qui sous-tendent les pratiques efficaces de gestion du changement et à déterminer les compétences, les attitudes et les comportements de gestion essentiels à leur application. Les connaissances et l'expérience acquises seront utiles aux gestionnaires des secteurs public et privé qui ont la responsabilité d'amorcer d'importants changements dans leur organisation.

Le rapport s'inspire des travaux de plus de trente gestionnaires qui ont récemment participé à un programme novateur de perfectionnement des cadres élaboré et administré conjointement par Le Conference Board du Canada et le Centre canadien de gestion. Ces gestionnaires ont consacré beaucoup de temps et d'efforts à l'analyse comparative des pratiques de gestion du changement de douze organismes des secteurs public et privé qui, en nous faisant partager ainsi leurs expériences, ont apporté une contribution importante à ce domaine de connaissances.

Le Président et Chef de la direction
du Conference Board du Canada,
James R. Nininger

Le Directeur du
Centre canadien de gestion,
Ole Ingstrup

Le Centre canadien de gestion

Le Centre canadien de gestion est un centre d'apprentissage à l'intention des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada. Grâce à son programme de cours, à ses séances d'information pour tous les cadres de direction et à ses publications, le Centre permet d'améliorer les connaissances et les compétences nécessaires pour réagir aux changements ainsi que pour gérer les programmes, les services et le personnel du gouvernement. Le Centre vise en particulier à parfaire l'aptitude des cadres à diriger, à gérer une main-d'oeuvre diversifiée, à innover et à offrir des services ***de grande qualité au public. Le Centre se*** livre aussi à des activités de recherche théorique et pratique dans le domaine de la gestion du secteur public et contribue à une plus grande sensibilisation aux enjeux liés à l'administration publique au Canada.

Le Conference Board

Le Conference Board du Canada est un organisme de recherche indépendant et sans but lucratif, avec des affiliations aux États-Unis et en Europe. Notre mission est d'aider nos membres à prévoir les fluctuations de plus en plus rapides de l'économie mondiale et à y réagir adéquatement, grâce à l'acquisition et à l'échange de connaissances sur les stratégies et les pratiques organisationnelles, les nouvelles tendances économiques et sociales et les grands enjeux d'intérêt public. Depuis 1954, le Conference Board s'emploie à faire de la recherche en matière de pratiques novatrices, à concevoir de nouvelles stratégies et à aider ses membres à exceller au Canada et partout dans le monde en leur fournissant de l'information, des analyses et son expertise à la fine pointe des connaissances.

CENTRECANADIENDEGFSTION

Points saillants

- Les organisations doivent mettre en place l'infrastructure nécessaire pour planifier, mettre en oeuvre et étayer leurs stratégies de changement respectives.
- Une vision clairement exprimée et communiquée peut constituer un véritable point de mire pour l'organisation et un point de ralliement pour les employés.
- Il ne fait aucune doute que le PDG et l'équipe de cadres supérieurs jouent un rôle essentiel dans la mise en place et la poursuite du processus de gestion du changement.
- Le changement ne peut se réaliser que lorsque les employés comprennent réellement la nécessité du changement et l'orientation qui a été établie, et qu'ils sont activement engagés dans le processus.
- Il est essentiel que la réussite en matière de gestion du changement ne nous apparaisse pas comme un événement ponctuel, mais plutôt comme une façon systématique de faire les choses.

Remerciements

L'auteur désire exprimer sa reconnaissance aux douze organismes qui ont accueilli ce programme d'analyse comparative. Merci également au personnel du CCG et du Conference Board qui ont participé aux différentes étapes du programme. Enfin, nous aimerions souligner la contribution de Terry Peach de GE Canada, qui, à l'occasion d'une affectation au CCG dans le cadre du Programme d'échanges de cadres de direction entre les milieux des affaires et l'administration fédérale, a conçu ce programme et l'a mené à bonne fin.

Table des matièrés

Préfa ce	i
Le Centre canadien de gestion/Le Conference Board	ii
Points saillants	iii
Remerciements	v
Le défi	1
Analyse comparative du changement	3
Conception du programme	5
Structure de diagnostic	7
Principales constatations	9
Résumé	29
Notes	33
Ouvrages *de référence*	35
Appendice 1 – Organismes participants	37
Appendice 2 – Membres des équipes d'analyse comparative	41
Appendice 3 – Personnel du programme	43

LE DÉFI

Les organisations ont toujours eu à faire face aux changements, mais l'environnement d'aujourd'hui se caractérise par un important accroissement du rythme, de l'ampleur et de la complexité des changements. Cette tendance est si répandue que de nos jours l'efficacité organisationnelle est devenue synonyme de la façon dont les dirigeants parviennent à maîtriser les incertitudes manifestes qui accompagnent ce changement continu. Le changement est un processus naturel et aucune organisation n'est à l'abri de ses effets. Le défi consiste à réussir à l'intégrer à un processus organisationnel systématique et structuré.

Confrontés à cette réalité, les gestionnaires adoptent souvent une attitude purement défensive et s'efforcent de réagir à la dernière menace plutôt que de s'adapter efficacement aux changements, car peu d'organisations possèdent les structures ou les méthodes qui leur permettraient d'y parvenir'. L'adoption de stratégies proactives pour gérer les problèmes exige une meilleure compréhension des principes fondamentaux en cause; les gestionnaires doivent acquérir les compétences, les attitudes et les comportements appropriés s'ils veulent devenir des agents de changement efficaces. Pour réussir, les organisations doivent apprendre à tirer parti des occasions ainsi créées

plutôt qu'à simplement maîtriser l'art d'éviter les pires conséquences du changement.

Pour combler ce besoin évident, le Centre canadien de gestion et Le Conference Board du Canada ont récemment parrainé un programme d'apprentissage pratique comprenant l'analyse comparative de pratiques efficaces de gestion du changement dans les secteurs public et privé. Cette initiative nous a permis de mieux savoir comment les organisations canadiennes gèrent le changement et a constitué un excellent programme de perfectionnement des cadres des organisations des deux secteurs.

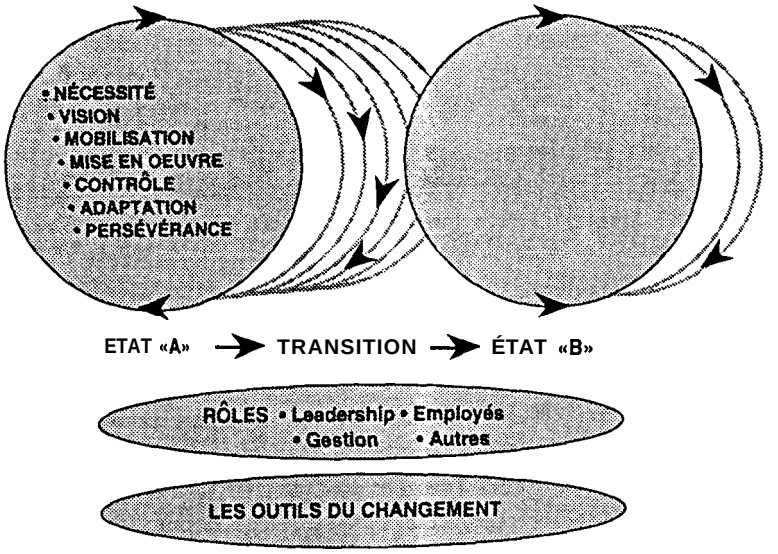
ANALYSE COMPARATIVE DU CHANGEMENT

Le programme avait pour but d'examiner comment les organisations ont géré des processus de changement complexes, à grande échelle. Même si le contexte de fonctionnement d'une organisation détermine en grande partie sa stratégie d'entreprise et les moyens particuliers auxquels elle a recours pour atteindre les objectifs visés par le changement, la méthode utilisée par une organisation donnée pour planifier et gérer les initiatives reliées au changement peut être appliquée avec succès dans d'autres entités administratives.

L'étude visait plus particulièrement à déterminer les principes fondamentaux qui sous-tendent les méthodes efficaces de gestion du changement et à cerner les compétences, les attitudes et les comportements de gestion essentiels au bon fonctionnement de ces méthodes. Ces principes et ces facteurs transcendent l'industrie ou le secteur et ce programme offrait une occasion unique aux gestionnaires des secteurs public et privé d'apprendre les uns des autres.

Piè

Analyse comparative du changement



Source : CCG

CONCEPTION DU PROGRAMME

Ce programme était en substance un exercice d'analyse comparative stratégique, que Gregory Watson définit comme un processus systématique d'évaluation des solutions de rechange et d'amélioration du rendement grâce à la compréhension et à l'adaptation de stratégies couronnées de succès. L'analyse comparative stratégique est utile lorsque l'on envisage les changements fondamentaux d'une organisation dans son ensemble et c'est un processus d'apprentissage qui corrobore d'autres analyses comparatives portant sur des aspects opérationnels précis[2].

Le programme a été conçu en trois étapes distinctes et était constitué d'un ensemble de méthodes d'apprentissage parmi lesquelles on retrouve des exposés traditionnels et des techniques d'apprentissage pratique. Les équipes étaient composées de quatre à six cadres supérieurs des secteurs public et privé responsables de la gestion d'un changement ou faisant office d'agents de changement dans leur organisation.

À la première étape, six équipes d'analyse comparative ont été formées et les participants ont reçu l'information générale nécessaire concernant la théorie du changement, le contexte du

changement, le rôle du leadership ainsi qu'un cadre commun pour l'analyse du changement organisationnel. Étant donné que chaque équipe ne devait rendre visite qu'à deux organismes, il était essentiel que toutes utilisent la même structure de diagnostic pour assurer la cohérence des rapports et maximiser l'apprentissage réciproque. De plus, cette étape a permis de créer une dynamique de groupe, essentielle dans ce genre d'exercice.

A la deuxième étape, chaque équipe a rendu visite pendant cinq jours à un organisme du secteur public et à un organisme du secteur privé. Au total, les six équipes ont étudié douze organismes, choisis pour avoir chacun réussi récemment à gérer un changement planifié à grande échelle qui avait eu d'importantes répercussions sur l'ensemble de l'organisation. On s'entend généralement pour reconnaître que ces organismes sont des chefs de file en matière de perfectionnement en gestion et d'efficacité organisationnelle dans leur milieu.

Enfin, les équipes, au cours d'une plénière d'une durée de deux jours, ont présenté leurs constatations aux autres équipes et à des représentants des organismes d'accueil. Cette étape était nécessaire pour faire la synthèse des constatations, permettre aux équipes d'apprendre les unes des autres et recueillir la documentation pour le présent rapport.

STRUCTURE DE DIAGNOSTIC

Il y a de nombreuses façons d'envisager le processus de changement lui-même. Une des plus simples est le modèle de Kurt Lewin de décristallisation/recristallisation de la culture d'entreprise, un des fondements de la gestion traditionnelle du changement, alors que d'autres modèles de résistance au changement s'appuient sur l'équilibre des mécanismes en jeu dans l'organisation[3]. Il n'y a aucun consensus quant à la supériorité évidente de l'un ou l'autre des modèles, même si ceux qui permettent le mieux de saisir la dynamique du changement et mettent l'accent sur la nécessité d'accepter de s'améliorer et d'apprendre sans cesse, de faire preuve de flexibilité et d'être à l'affût des nouvelles possibilités sont peut-être plus appropriés dans l'environnement d'aujourd'hui.

> Les modèles ... qui mettent l'accent sur la nécessité d'accepter de s'améliorer et d'apprendre sans cesse, de faire preuve de flexibilité et d'être à l'affût des nouvelles possibilités sont peut-être plus appropriés dans l'environnement d'aujourd'hui.

Nous avons choisi d'appliquer un modèle largement inspiré du Change

Acceleration Program (programme d'accélération du changement) de GE Canada. Ce programme s'est avéré efficace pour la formation des agents de changement de CE Canada grâce à une mise en commun structurée du savoir accumulé dans l'entreprise au sujet du processus de changement". On veille tout spécialement à déterminer les rôles joués par les intervenants clés et à identifier les outils de changement utilisés pour des interventions précises.

Pièce 2

Structure de diagnostic

La nécessité de changer

- l'environnement interne et externe
- les forces motrices du changement et le type de changement

La vision

- le résultat désiré
- le choix des priorités

Susciter l'engagement

- développer la capacité de l'organisation
- vaincre la résistance au changement

La mise en oeuvre du changement

- planification/transition/action

Contrôler le déroulement du processus

- mettre au point des éléments de mesure appropriés pour évaluer l'efficacité des dispositions prises

Modifier l'orientation

- donner suite à la rétroaction et changer de cap

Persévérer dans la voie du changement

- intégrer le changement dans l'organisation

Source: CCG

PRINCIPALES CONSTATATIONS

La nécessité de changer

Dans la plupart des douze organismes, la nécessité de changer a essentiellement été imposée par des forces motrices négatives comme d'importantes pertes financières, un rétrécissement de la part du marché, une diminution des fonds alloués dans le secteur public ou des conditions de marché généralement défavorables. Seulement quatre organismes ont amorcé d'importants changements alors qu'ils évoluaient dans un environnement généralement positif.

Les forces négatives semblent souvent donner lieu à l'adoption de stratégies de changement relativement ciblées qui peuvent consister à identifier et à développer des compétences fonctionnelles de base ou à élaborer des méthodes de travail à haut rendement. En effet, les pressions de la concurrence semblent avoir pour effet de «mettre le feu à l'échafaudage», ce qui amène les organisations à axer leurs efforts sur l'amélioration des systèmes de gestion et des procédés opérationnels existants.

Par contre, les organismes qui réagissent à des forces motrices positives semblent adopter des stratégies de changement plus générales grâce auxquelles ils cherchent à accroître

> Tous les organismes doivent mettre au point l'infrastructure nécessaire pour planifier, mettre en oeuvre et appuyer leurs stratégies de changement.

les débouchés pour leurs produits ou à élargir leur mandat de fonctionnement. Ces organismes ont généralement la souplesse et les ressources nécessaires pour investir dans de nouveaux produits et services et pour tirer parti au mieux les occasions quand elles se présentent.

Malgré cette différence fondamentale, tous les organismes doivent mettre au point l'infrastructure nécessaire pour planifier, mettre en oeuvre et appuyer leurs stratégies de changement. À cet égard, les organismes étudiés se livraient tous à des activités semblables et se devaient d'exercer la même discipline, utilisant souvent les mêmes outils de changement et se heurtant aux mêmes frustrations.

Les gens de documents – Xerox

Au début des années 1980, après l'expiration de ses brevets, Xerox a perdu 40 pour cent de sa part du marché en cinq ans. Après une analyse comparative approfondie, on a constaté que les concurrents japonais avaient une meilleure performance touchant presque tous les aspects de l'entreprise et qu'ils offraient les produits aux consommateurs au prix qu'il en coûtait à Xerox pour les fabriquer.

Les aliments Ault Limitée

Ault est un des plus gros producteurs d'aliments à base de produits laitiers en Amérique du Nord dans une industrie où la plupart des concurrents sont de taille relativement modeste et visent surtout un marché plus local. Le PDG de Ault a vu une occasion de prendre de l'expansion au-delà du marché canadien grâce à des innovations, à des produits de qualité et à un personnel ingénieux et hautement compétent. Son leadership et sa vision de l'avenir ont été la principale force motrice du changement.

La vision

Bien des ouvrages sur la gestion du changement mettent l'accent sur l'importance pour l'organisme d'avoir une vision d'entreprise. Le rôle du leader dans la création de la vision est également au centre de bien des discussions. Selon Rosabeth Moss Kanter, les «maîtres du changement» sont des personnes «qui ont des idées qui vont au-delà des pratiques établies de l'organisation, des idées qu'ils peuvent transformer en vision». Mme Kanter poursuit en affirmant que les principes et la vision qui suscitent le changement doivent être à la fois réalistes et constituer une source d'inspiration[5]. Toutefois, il n'est pas nécessaire que la vision soit profonde ou les leaders inspirés pour atteindre des objectifs de changement stratégique[6].

Ministère du Développement économique et du Tourisme du Nouveau-Brunswick

Inspiré par la vision de Frank McKenna de rendre le Nouveau-Brunswick autonome grâce à des changements fondamentaux dans la façon de gouverner, le sous-ministre en titre a reconnu que ce ministère récemment fusionné se devait de mettre l'accent sur les résultats plutôt que sur les méthodes.

Il a fait évoluer le ministère, guidé surtout par un principe unique : continuer d'être réceptif aux changements du marché. Le nouveau système de gestion mis en place établit clairement le lien entre les attentes en matière de rendement des employés et les résultats mesurés qui ont contribué aux objectifs du ministère.

Certains exemples nous ont prouvé qu'une vision clairement exprimée et communiquée peut constituer un véritable point de mire pour l'organisation et un point de ralliement pour les employés. Cependant, nous avons également constaté, à l'occasion, que même si la vision de l'entreprise n'avait pas été vraiment intégrée ou même réellement comprise par le personnel de la plupart des échelons de l'organisation, peu d'éléments

University of Alberta Hospitals

Témoin d'un système croulant sous l'escalade des coûts des soins de santé, l'accroissement de la demande et la réduction du financement, le PDG des UAH a reconnu qu'un changement fondamental s'imposait. Il a mobilisé son équipe de gestion et ses employés derrière une vision plaçant les UAH parmi «les chefs de file qui créent l'avenir».

Cet avenir, c'est un meilleur système des soins de santé devenu abordable grâce à des améliorations constantes et à la restructuration des processus et non pas à cause de la fermeture de lits d'hôpitaux; un système fondé sur la coopération, la collaboration et la cohésion où les employés sont pleinement mis à contribution, habilités et responsabilisés.

permettaient de conclure à des répercussions négatives sur les résultats opérationnels ou les objectifs de changement.

En dernière analyse, le succès de la gestion du changement semble dépendre beaucoup plus de la façon dont les dirigeants réussissent à véritablement mobiliser l'intérêt des employés et à soutenir l'effort de changement. La vision peut être un élément important, mais c'est le leadership, et non pas un énoncé officiel de vision, en soi, qui constitue la force motrice permettant à l'organisation d'atteindre ses objectifs de changement.

Susciter l'engagement

Il est indéniable que le PDG et l'équipe de cadres supérieurs jouent un rôle essentiel quand il s'agit d'amorcer et de soutenir le processus de gestion du changement. Ces personnes doivent assurer le leadership nécessaire en définissant la vision et en établissant clairement l'orientation que prendra l'organisme.

Elles démontrent qu'elles continuent d'adhérer à la stratégie de changement choisie en prenant des mesures cohérentes

inspirées d'un ensemble de valeurs et de principes bien définis. Au besoin, elles modifient leur propre comportement pour démontrer que le processus touche tout le monde dans l'organisation. Pour intéresser les gens, elles font souvent appel aux équipes de projet, qui servent à susciter l'engagement à l'égard de l'effort de changement. Enfin, elles s'efforcent de créer un environnement propice à l'émergence de leaders à tous les niveaux de l'organisation, ce qui permettra alors à celle-ci de persévérer dans la voie du changement.

Boulangeries Weston Québec inc.

Quand Gaétan Lussier a été nommé PDG de Weston, l'entreprise subissait une importante diminution de ses revenus et de sa part de marché. L'usine était désuète et les relations patronales-syndicales étaient empreintes de méfiance et d'animosité. Le mandat du nouveau dirigeant consistait à retourner la situation et à faire en sorte que l'entreprise reprenne sa place de leader du marché au Québec.

Le leadership de Lussier a été le catalyseur qui a mobilisé la direction, les employés et le syndicat derrière l'effort de changement. Dès le début, il a établi sa crédibilité en faisant preuve de franchise à l'égard de tous concernant la situation de l'entreprise et en étant toujours logique dans ses gestes et ses propos.

Que le changement opéré soit le résultat de l'établissement d'un consensus ou de l'exercice du pouvoir charismatique du PDG, nous avons constaté que les organisations adoptaient une approche «en cascade» pour faire naître l'engagement. On a présenté des objectifs de gestion stratégique à chaque niveau de gestion subalterne, auxquels on a offert la formation et le soutien nécessaires et confié la responsabilité d'élaborer des plans opérationnels conformes aux objectifs.

GE Canada — Moteurs

GE Canada -Moteurs était une usine sous-utilisée, aux prises avec des frais généraux élevés, lente à réagir au marché, gérée par un personnel aux attitudes tradition nelles bien ancrées, et qui entretenait les traditionnels rapports d'opposition avec ses syndicats.

Pour donner suite à la vision du PDG de GE Canada, Jack Welch, cette unité fonctionnelle s'efforce maintenant d'adopter une attitude «qui transcende les frontières» où l'on met l'accent sur *les équipes, sur la formation ainsi que sur des buts et des* résultats *visibles. L'organisation voit à s'assurer que tous les employés soient encouragés à perfectionner leurs talents et à les mettre à contribution pourfaire de «leur»* entreprise *la meilleure dans son domaine, et qu'ils aient des occasions de le faire. Les résultats* du sondage *effectué régulièrement par l'entreprise sur la participation des travailleurs indiquent que GE Canada – Moteurs remporte un succès évident à cet égard.*

B.C. Systems Corporation

La société a travaillé avec des consultants externes à mettre au point le programme «Heads Up» («Alerte»), visant à aider les employés à faire face au change-*ment ainsi que la conférence sur le leadership, destinée à répondre aux besoins des gestionnaires.*

Le programme «Heads Up» vise surtout à explorer certains des comportements que les employés devront mettre en pratique à B.C. Systems par suite de la restructuration de l'entreprise. La conférence sur le leadership met également l'accent sur le comportement afin de s assurer que celui des gestion-naires concorde avec l'orientation de l'entreprise.

> Une approche «en cascade» donne l'occasion d'accroître la participation des employés et d'établir un vocabulaire commun.

Même si l'on a constaté de la résistance au changement dans tous les cas et si, dans bien des circonstances, des cadres supérieurs ont été contraints de quitter l'organisation, l'approche «en cascade* semble clairement être la seule qui permette de s'assurer que les gestionnaires autant que le personnel appuient la stratégie de changement. Cette cohésion est nécessaire pour bien démontrer l'engagement de l'entreprise envers le changement et envers le processus devant aboutir à la modification du comportement de la direction. Pour que les employés puissent accepter la nécessité d'un changement et la stratégie adoptée à cette fin, le comportement de la direction doit être conforme aux orientations et aux valeurs mises de l'avant par l'organisation.

Une approche «en cascade» donne également l'occasion d'accroître la participation des employés et d'établir un vocabulaire commun. Quand les niveaux inférieurs de l'organisation «se joignent au cercle», il arrive souvent que l'attention se détourne de la stratégie d'entreprise pour se porter vers les répercussions opérationnelles de cette stratégie. Au cours du processus, tous les employés commencent nécessairement à employer le même vocabulaire pour décrire vers quoi l'organisation se dirige, ce qui contribue à l'établissement d'un but commun.

Pour parvenir à obtenir l'engagement de tous les employés, il faut admettre que ceux-ci réagissent différemment au changement et n'y sont pas tous également réceptifs au même moment. Dans les organisations qui ont donné à leurs employés la formation et le soutien appropriés et qui ont fait preuve d'équité à l'égard de leurs besoins d'adaptation au nouvel environnement, nous avons constaté un ferme engagement et une participation élevée de la part du personnel.

La mise en oeuvre du changement

Avant d'élaborer une stratégie de changement, il est essentiel que les dirigeants portent toute leur attention au rôle que joueront tous les intervenants dans l'organisation ainsi qu'aux répercussions que le changement aura sur ceux-ci, à défaut de quoi le plan de mise en oeuvre risque d'échouer, si bon soit-il.

> En dernière analyse, ce sont les employés qui permettent à une organisation d'atteindre ses objectifs en matière de changement.

En dernière analyse, ce sont les employés qui permettent à une organisation d'atteindre ses objectifs en matière de changement. Ce dernier ne peut survenir que lorsque les employés comprennent vraiment la nécessité de changer et l'orientation donnée, et qu'ils participent activement au processus. En présence d'une «échafaudage en flammes» en particulier, la plupart seront sensibles aux nouvelles méthodes, mais c'est seulement lorsque l'infrastructure et les mécanismes de soutien seront en place qu'ils donneront leur adhésion à la mise en oeuvre du changement.

Les cadres *intermédiaires* sont habituellement ceux sur lesquels s'exercent le plus de pressions et qui connaissent les plus fortes tensions lors de la mise en oeuvre des stratégies de changement. Des structures et des procédés familiers sont remplacés par de nouveaux rôles et de nouvelles responsabilités et ces gestionnaires sont souvent pris entre les employés qui remettent en cause le processus de changement et les cadres dirigeants qui en sont la force motrice. De façon générale, les organisations visitées ont reconnu ne pas savoir avec certitude si elles offraient le soutien nécessaire au groupe des cadres intermédiaires.

Il ne faudrait pas sous-estimer l'importance des *parties* intéressées pour appuyer la stratégie de changement. En premier lieu, le PDG doit jouir de la confiance des commettants de l'organisation car le processus de changement est long et difficile. Il y aura des revers en cours de route et la performance ne sera peut-être pas conforme aux attentes dans les délais souhaités. Sans cette confiance, l'équipe de cadres supérieurs n'aura tout simplement pas le temps requis pour obtenir l'engagement nécessaire à la mise en place de l'infrastructure essentielle pour assurer la continuité du changement.

Enfin, on ne peut négliger le rôle des *syndicats*. Quand les dirigeants d'une entreprise reconnaissent les intérêts légitimes du syndicat et ne tentent pas de compromettre la position de celui-ci, nous assistons à la naissance d'une relation positive. Lorsque les organisations démontrent qu'elles sont disposées à faire preuve de franchise et d'honnêteté dans leurs rapports avec les syndicats,

Marine Atlantic

Après l'élaboration du plan stratégique visant à transformer l'entreprise, il a fallu envisager comment mettre ces changements en oeuvre. Marine Atlantique a choisi d'adopter un programme de gestion du rendement mis au point par une firme de consultants d'Atlanta, qui met l'accent sur l'atteinte de résultats mesurables grâce à l'habilitation des employés.

Les employés reçoivent la formation nécessaire pour planifier leurs actions, les mesurer et en assumer la responsabilité. Il y a également dans le programme un important volet sur le comportement : on enseigne aux employés les techniques de prise de décision, de résolution de problèmes et de règlement des conflits. Chaque employé se voit remettre une «carte d'habilitation» qui l'autorise à se servir de son jugement lorsqu'il doit répondre aux besoins et aux problèmes des clients.

la crédibilité des dirigeants s'en trouve accrue et la mise en oeuvre du changement présente alors de meilleures chances de succès.

Une fois que ces facteurs ont été compris, il est possible de concevoir une stratégie de changement. Dans la plupart des cas étudiés, les organisations avaient adopté un cadre de planification global axé sur des objectifs et des résultats liés de façon explicite à l'orientation stratégique de l'entreprise. A des degrés divers, toutes les organisations ont établi des points de repère et déterminé une unité de mesure appropriée pour juger des progrès accomplis, ce qui a rendu le processus plus structuré.

Syncrude Canada Ltd.

Par le *passé, l'entreprise a mis 1 'accent sur la formation technique des employés, mais elle commence maintenant à se tourner vers les compétences «non techniques» comme le leadership et la gestion du changement. Plus de 800 gestionnaires et superviseurs ont participé à la formation en matière de leadership, à commencer par le PDG, Eric Newell, et l'équipe de cadres supérieurs. Cette démarche est jugée essentielle au moment où Syncrude s 'éloigne d 'un* environ*nement préconisant la -direction et le contrôle» pour créer un environnement axé sur «l'incitation et la participation-.*

Groupe Communication Canada

Mieux connu *autrefois sous l'appellation d'Imprimeur de la Reine, le GCC est maintenant un organisme de service spécial (OSS) qui fait concurrence au secteur privé* pour *l'obtention de* travaux du *gouvernement fédéral. Pour survivre dans cet environnement, il a mis l'accent sur la qualité totale ainsi que sur une vision et des* valeurs *fondées sur des principes de fonctionnement. Pour appuyer ces mesures, le CCG a accru de façon importante la formation donnée aux employés, la faisant passer de 1,4 jour à 5,3 jours par employé par année.*

NOVA Corporation of Alberta

Un des mécanismes utilisés pour réaliser les changements chez NOVA a été l'établissement de conseils destinés à intégrer les fonctions, à orienter les ressources et à optimiser les résultats fonctionnels. Les conseils sont composés de membres de la haute direction représentant chacun des secteurs d'affaires ainsi que les différentes fonctions, et leur mandat est clair. Ils ont toute la liberté d'action voulue pour résoudre, par la concertation, les problèmes particuliers de l'entreprise. Ils contribuent à créer une attitude grâce à laquelle les gens travaillent naturellement ensemble en transcendant les secteurs d'affaires de NOVA et trouvent des solutions aux problèmes dans le meilleur intérêt de l'entreprise dans son ensemble plutôt que pour répondre aux besoins d'un secteur en particulier.

Tous les organismes ont mis au point des plans de communication complets pour s'assurer que tous leurs employés comprenaient l'orientation de l'entreprise ainsi que leur rôle dans l'atteinte de ses objectifs. La plupart se sont montrés très déterminés à former les employés pour leur permettre de s'adapter aux changements et d'acquérir les compétences techniques et non techniques nécessaires. Dans certains cas, cela s'est traduit par une augmentation importante du budget de formation.

Les organismes se sont également attachés à éliminer les frontières en constituant des équipes multidisciplinaires efficaces et en élaborant des programmes d'entreprise qui transcendent les lignes de démarcation organisationnelles. Ils ont créé chez leurs employés un fort sentiment de participation et d'habilitation, lequel s'accompagnait d'une responsabilisation accrue. Il y avait une grande transparence au niveau des rôles, des procédés et des résultats, et rien ne se passait dans les coulisses. La prise de risque était encouragée et la

direction s'employait consciencieusement à tirer des enseignements à la fois de ses succès et de ses échecs.

Dans les cas où la stratégie de changement était en oeuvre depuis un certain temps, nous avons eu l'occasion de constater à quoi pourrait concrètement ressembler le changement organisationnel. Les employés avaient l'impression de *participer réellement à la véritable prise de décisions.* Les employés et les gestionnaires parlaient le même langage et visaient les mêmes objectifs. Les objectifs de rendement étaient clairement compris de tous les employés car les unités de mesure utilisées étaient logiques et très évidentes.

Contrôler le cheminement

A bien des égards, cet aspect de la gestion du changement est à la fois le moins complexe et le plus difficile à réaliser efficacement. Quand les changements sont globaux et touchent l'ensemble de l'organisation, bien des facteurs viennent perturber les indicateurs de rendement traditionnels de l'entreprise concernant les ventes et la rentabilité, et les relations de cause à effet sont extrêmement diffuses. Cependant, une fois que les éléments de mesure appropriés ont été identifiés, il est relativement facile d'en implanter l'utilisation dans l'organisation.

> Il est essentiel de contrôler le cheminement pour que l'organisation atteigne ses objectifs de changement.

De plus, il est évidemment essentiel de contrôler le cheminement pour que l'organisation atteigne ses objectifs de changement. Une organisation a besoin d'éléments de mesure efficaces pour savoir d'où elle vient et où elle va. Il est important que ces

éléments de mesure permettent d'établir le lien entre les procédés opérationnels et les résultats. Ils doivent être simples, précis, dignes de foi, opportuns et très visibles dans toute l'organisation. Enfin, un processus d'examen continu doit permettre de comparer les points de repère atteints aux résultats réels.

Outre les éléments traditionnels permettant de mesurer le rendement opérationnel qui sont généralement encore valides, il est possible d'établir des outils de mesure complémentaires en consultation avec les employés et les clients. Une fois en place, ces normes de production et de qualité doivent être revues régulièrement pour s'assurer qu'elles gardent tout leur sens pour l'organisation. Au moment de déterminer ces éléments de mesure, la participation des clients servira à rendre ces outils pertinents là où la chose importe en dernier ressort. De plus, la participation des employés à ce processus permettra de sensibiliser ces derniers à la dimension essentielle des coûts et à l'influence qu'aura la qualité sur la clientèle.

Boulangeries Weston Québec inc.

En raison du caractère commercial de l'entreprise, il a été relativement facile de déterminer les objectifs et les outils de mesure, ces derniers étant fondés sur un programme de gestion de la qualité. La comptabilité par activité adoptée par l'entreprise sert à mesurer la viabilité de chaque produit et des normes concrètes de qualité et de rendement, comme les taux de rejet, sont clairement affiches partout dans l'usine.

Cependant, le facteur le plus important, c'est que les employés comprennent réellement l'importance de ces mesures. Ils comprennent que le profit perdu à cause du rejet d'un pain ne peut être recouvré que par la production de cinq pains de plus.

Presque tous les organismes étudiés évaluent régulièrement la réaction des employés sous divers aspects, y compris le degré de satisfaction générale et l'attitude à l'égard de certains changements précis. Comme les employés sont habituellement les plus immédiatement visés par les changements, il est raisonnable de penser qu'ils sont à même de donner les premières indications du succès ou de l'échec des changements en question.

Outre les sondages sur le climat parmi les employés, il y a d'autres façons de déterminer leur réaction au changement; mentionnons notamment les rapports statistiques sur la participation des employés, l'ajout d'une rétroaction à 360 degrés au système de gestion du rendement et la reconnaissance officielle des conseils consultatifs d'employés. Dans certains cas, la direction est expressément tenue responsable du degré de satisfaction des employés et il y a

Les aliments Ault Limitée

Depuis cinq ans, Ault utilise un «indice des ressources humaines- pour mesurer la valeur et la qualité des ressources humaines de l'entreprise. L'indice des RH a fait l'objet d'essais rigoureux pendant cette période et Ault a démontré l'existence d'un lien important entre les résultats de cet indicateur et le rendement opérationnel de l'entreprise. La direction s'est servie de cet outil pour évaluer la réaction des employés aux changements de même que comme indication de la nécessité d'une intervention en matière de gestion des ressources humaines.

B.C. Systems Corporation

La société a constitué un groupe de discussion en profondeur composé de ses plus importants utilisateurs gouvernementaux; c'est là une façon efficace de connaître les besoins des clients, de résoudre les problèmes relies à la rapidité des changements technologiques et de réagir à ce qui cause l'insatisfaction des clients.

> Les exigences des clients deviennent sans cesse plus complexes; c'est pourquoi il est nécessaire de connaître toujours plus rapidement leurs désirs et leurs besoins.

des mécanismes en place permettant de relier explicitement la satisfaction des employés au rendement opérationnel.

Les exigences des clients, notamment des clients internes, deviennent sans cesse plus complexes; c'est pourquoi il est nécessaire de connaître toujours plus rapidement leurs désirs et leurs besoins. Bon nombre des organismes étudiés procèdent maintenant à des sondages réguliers auprès de leur clientèle ou tiennent régulièrement des groupes de discussions réunissant certains clients. D'autres ont officiellement créé des services de conseil à la clientèle tandis que certains amènent régulièrement des employés chez les clients afin de mieux leur faire comprendre les besoins de ces derniers.

Modifier l'orientation

Une fois que les systèmes et les outils de mesure sont en place, les organisations peuvent suivre leur cheminement vers l'atteinte des objectifs de la stratégie de changement. Dans un certain nombre de cas, ces systèmes ont joué leur rôle comme prévu. Par exemple, une organisation avait entrepris certains projets opérationnels qui n'atteignaient pas les points de repère prévus; elle a donc affecté des membres du personnel de planification de l'entreprise à titre de conseillers auprès de chacune des équipes de projet. Cette mesure a permis d'établir une orientation plus précise et d'améliorer l'intégration et l'harmonisation des projets.

Il est également essentiel de reconnaître que tout au long du processus de changement, l'organisation doit continuer d'améliorer ses résultats d'exploitation. Faisant allusion à un changement précis dans son milieu de travail, un employé a décrit la situation en ces termes : «C'est comme essayer de changer l'huile du moteur de votre automobile pendant qu'il tourne». De plus, quand les résultats attendus ne se matérialisent pas dans les délais souhaités, l'organisation peut devoir réévaluer son engagement stratégique à l'égard de certaines unités fonctionnelles et il faut bien comprendre que la conjoncture environnementale peut subir des changements d'une telle ampleur que l'organisation pourrait devoir apporter des modifications fondamentales à l'ensemble de sa stratégie d'entreprise.

Il est essentiel de reconnaître que tout au long du processus de changement, l'organisation doit continuer d'améliorer ses résultats d'exploitation.

Persévérer dans la voie du changement

Pour la plupart des gens, le processus de changement est extrêmement stressant et l'on note une tendance naturelle à se détendre une fois les objectifs à court terme atteints. Parmi les organisations étudiées, bien peu étaient réellement parvenues au point où la persévérance dans la voie du changement devenait une préoccupation importante, mais certaines commençaient à prévoir les besoins en matière de renouvellement. Il est essentiel que la réussite en matière de gestion du changement ne nous apparaisse pas comme un événement ponctuel, mais plutôt comme une façon systématique de faire les choses.

Le renouvellement peut s'avérer particulièrement difficile pour les organisations qui ont été particulièrement touchées par des changements de technologie, d'organisation et de mandat au cours des dernières décennies. Les employés peuvent avoir l'impression que l'effort de renouvellement n'est rien de plus que «la mode du moment» en gestion. Il faut veiller avec soin à établir des communications efficaces avec les employés pour leur expliquer la nécessité du renouvellement et les moyens adoptés.

Un changement, quand il est important, peut toujours prendre un faux départ et aboutir à une impasse, ce qui épuise une organisation. Il serait peut-être utile d'appliquer la notion du cycle de vie à la gestion du changement et d'admettre que la nécessité d'un renouvellement n'est pas un signal d'échec, mais plutôt l'indication que l'on a réussi à atteindre un point de repère important.

> L'engagement de la haute direction envers le processus doit demeurer total, continu et visible partout dans l'organisation.

Si l'organisation a offert de la formation et du soutien aux employés et a réussi à les aider à voir les possibilités qu'offrait le changement et si l'on a mis l'accent sur la modification des comportements, le renouvellement devrait être couronné de succès. Cependant, l'engagement de la haute direction envers le processus doit demeurer total, continu et visible partout dans l'organisation.

La haute direction doit demeurer cohérente, accessible et disposée à tirer des leçons de ses erreurs. Il faut encourager la participation et la mise à contribution active de tous les employés et il est essentiel que le processus de changement lui-même devienne partie intégrante de l'organisation. On n'insistera jamais trop sur l'importance de ce dernier point.

Récemment, le PDG et un vice-président principal de Marine Atlantique ont démissionné et l'avenir des transformations aurait été menacé si l'organisation n'avait compté que sur ces personnes pour persévérer dans la voie du changement organisationnel.

Bureau du Registraire général de l'Ontario

Peu d'organisations ont connu des changements de l'ampleur de ceux qui ont touché le BRG. En 1991, il a déménagé aè Toronto à Thunder Bay et seulement quelques employés ont choisi d 'être mutés. Le BRG a profité de l'occasion pour apporter un certain nombre de changements organisationnels fondamentaux.

La direction a décidé d'embaucher un effectif entièrement nouveau composé des groupes visés par l'équité en matière d'emploi au gouvernement, a aplati la structure organisationnelle et adopté des classifications de postes génériques, multifonctionnelles. En outre, on a décidé de passer d'un système fondé sur le papier à la technologie de pointe du balayage optique. Le BRG à dû relever un énorme défi car la direction se devait de maintenir les normes de prestation de service tout au long du processus de changement.

Au cours des quatre dernières années, le besoin d'encadrement, d'orientation et de formation a été constant. La direction a appris qu'une vision audacieuse doit avoir 1 appui total de tous les intervenants et qu'il faut adopter des outils de mesure du rendement qui soient en parfaite harmonie avec cette vision.

Enfin, les organisations doivent apprendre à tirer des enseignements de leurs succès et de leurs échecs passés et à appliquer à leurs initiatives de renouvellement les leçons apprises. Dans ce contexte, nous devons regarder au-delà des notions étroites d’apprentissage individuel et collectif qui sont relativement bien comprises pour aborder l’apprentissage systémique, qui, selon Nancy Dixon, se produit lorsque l’organisation met au point les procédés systématiques qui lui permettront d’acquérir, d’utiliser et de diffuser le savoir organisationnel’.

RÉSUMÉ

Même si une grande partie de la discussion qui précède porte sur les procédés et les programmes précis utilisés par les organisations pour atteindre les objectifs de leur stratégie de changement, il est important de souligner que ces organisations ont utilisé des outils de changement qui étaient globaux et qui se renforçaient et se complétaient les uns les autres.

> Toutes ont mis au point des plans d'orientation à grande échelle pour s'assurer que tous leurs membres savaient où ils allaient.

Quelques organisations ont eu abondamment recours à des consultants en gestion du changement de l'extérieur et ont surtout travaillé à élaborer la vision officielle de l'entreprise et à susciter l'engagement envers cette vision. Certaines ont investi dans des analyses comparatives des pratiques de gestion du changement d'autres organisations et toutes ont procédé à une analyse en profondeur de l'environnement avant d'établir leurs nouvelles orientations. Toutes ont mis au point des plans d'orientation à grande échelle pour s'assurer que tous leurs membres savaient où ils allaient. Elles se sont efforcées de créer chez les employés un fort sentiment de participation et d'appartenance à l'égard du processus de changement, ce qui

Grâce à l'importance accordée à la mesure du rendement, les organisations ont été à même de gérer d'après les résultats et non pas en se fondant sur des suppositions.

les a responsabilisés quant aux résultats. Il était entendu que la réussite dépendait d'eux, non pas de l'équipe de cadres supérieurs.

La structure organisationnelle et les pratiques de dotation ont été revues et repensées en profondeur afin de les harmoniser avec la nouvelle stratégie de changement. Nombre d'entreprises ont accru de façon notable leur budget de formation et affecté des proportions plus importantes de ces budgets au perfectionnement de compétences «non techniques,,. On a généralement admis que même si les employés ont souvent besoin de nouvelles compétences techniques au moment de l'adoption de nouveaux produits et de nouvelles technologies, c'est surtout sur le changement des comportements qu'il faut mettre l'accent afin que les travailleurs puissent être véritablement efficaces dans la nouvelle organisation. Les systèmes de récompense ont été modifiés de manière à renforcer les comportements désirés chez le personnel.

Des outils de mesure du rendement efficaces ont été mis au point en consultation avec les clients et les employés afin de s'assurer qu'ils reflétaient les besoins opérationnels; on les a utilisés pour maintenir l'orientation du changement. Grâce à l'importance accordée à la mesure du rendement, les organisations ont été à même de gérer d'après les résultats et non pas en se fondant sur des suppositions. Bien conçus, ces outils permettent de déterminer s'il est nécessaire d'intervenir dans un programme et d'évaluer l'efficacité des interventions.

Enfin, même si l'on affirme qu'il n'y a pas de modèle unique qui soit d'une supériorité éprouvée pour aider le gestionnaire

aux prises avec d'importants changements organisationnels, on peut aussi affirmer que pour réussir à atteindre les objectifs du changement, il est essentiel d'avoir un cadre de planification et de mise en oeuvre du programme de changement qui soit raisonnablement réfléchi et systématique. Il est à espérer que le cadre utilisé pour l'exécution de la présente analyse puisse s'avérer de quelque utilité à cet égard.

Notes

1. Résultat d'un sondage effectué auprès 400 cadres de direction par Proudfoot Change Management et Gallup Organization en 1993.

2. Gregory H. Watson, *Strategic Benchmarking (New* York : John Wiley & Sons, 1993), pp. 1-8.

3. Stanley E. Seashore, Edward E. Lawler III, Philip H. Mirvis et Cortlandt Cammann, *Assessing* Organizational Change: *A Guide to Methods, Measures and Practices (New* York : John Wiley & Sons, 1983), p. 419.

4. N.M. Tichy et S. Sherman, *Control Your Destiny or Someone Else Will (New* York : Doubleday, 1993), p. 209.

5. Rosabeth Moss Kanter, *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation (New* York : Simon and Schuster, 1983), p. 306.

6. Jay R. Galbraith, Edward E. Lawler III & Associates, *Orgunizingfor the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations* (San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1993), pp. 267-68.

7. Nancy M. Dixon, *Organizational Learning* (Ottawa : Le Conference Board du Canada, 1993), pp. 3-4.

Ouvrages de référence

Beckhard, R. et R.T. Harris, *Organizational Transitions: Managing Complex Change, 2' éd.*, Reading, Mass. : Addison-Wesley Publishing Company, 1987.

Belasco, J.A., *Teaching the Elephant to Dance: Empowering Change in Your Organization, New* York : Crown Publishers, 1990.

Bolman, L.G. et T.E. Deal, *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership,* San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1991.

Bridges, W., *Managing Transitions: Making the Most of Change,* Reading, Mass. : Addison-Wesley Publishing Company, 1991.

Galbraith, J.R., E.E. Lawler & Associates, *Organizingfor the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations,* San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1993.

Hinings, C.R. et R. Greenwood, *The Dynamics of Strategic Change,* Oxford : Basil Blackwell, 1988.

Kent, R.H., *Installing Change: An Executiue Guide for Implementing and Muintaining Organizational Change,* Winnipeg : Pragma Press, 1989.

Kimberly, J.R. et R.E. Quinn, New *Futures: The Challenge of Managing Corporate Transitions,* Homewood, Ill. : Dow Jones-Irwin, 1984.

Kirkpatrick, D.J., *How to Manage Change Effectively: Approaches, Methods and Case Examples,* San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1987.

Martel, L., *Mastering Change: The Key to Business Success*, New York : Simon and Schuster, 1986.

Morgan, C., *Riding the* Waves of *Change: Developing Managerial Competencies for a Turbulent World*, San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1989.

Moss Kanter, R., *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation, New* York : Simon and Schuster, 1983.

Pascale, R.T., *Les risques de l'excellence : la stratégie des conflits constructif,* Paris : Inter Editions, 1992.

Seashore, S.E. et al., *Assessing Organizational Change : A Guide to Methods, Measures and Practices, New* York : John Wiley & Sons, 1983.

Spendolini, M.J., *The Benchmarking Book, New* York : AMACOM, 1992.

Tichy, N.M., *Managing Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics, New* York : John Wiley & Sons, 1983.

Tichy, N.M. et S. Sherman, *Control Your Destiny or Someone Else Will: How Jack Welsh Is Making General Electric the World's Most Competitive Corporation, New* York : Doubleday, 1993.

Tomasko, R.M., *Rethinking the Corporation: The Architecture of Change, New* York : AMACOM, 1993.

Watson, G.H., *Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best, New* York : John Wiley & Sons, 1993.

Woodward, H. et S. Buchholz, *Aftershock: Helping People Through Corporate Change,* dans éd. K. Hess, New York : John Wiley & Sons, 1987.

Appendice 1
Organismes participants

Les aliments Ault Limitée

Avec des ventes de 1,2 milliard de dollars et 3 000 employés, Ault est un des plus gros producteurs d'aliments à base de produits laitiers en Amérique du Nord. Grâce à son esprit d'innovation, à la qualité de ses produits et à un personnel ingénieux et hautement qualifié, l'entreprise s'efforce de devenir un leader mondial dans le domaine des aliments à base de produits laitiers et dans des domaines connexes.

British Columbia Systems Corporation

Cette société d'État est un chef de file en matière d'utilisation novatrice et rentable de la technologie de l'information dans le secteur public. Elle est devenue une organisation axée sur la clientèle dont la mission consiste à fournir des services informatiques qui améliorent fondamentalement la qualité, l'efficience de la prestation et l'accessibilité des fonctions gouvernementales.

Boulangeries Weston Québec inc.

Weston a fait d'importants investissements dans une technologie d'avant-garde pour la transformation des aliments et adopté des principes de gestion de la qualité totale afin de reprendre sa place de première boulangerie du Québec. La détermination des gestionnaires, des employés et du syndicat à atteindre cet objectif illustre l'ampleur du changement de culture possible dans une organisation.

Groupe Communication Canada (GCC)

Le GCC offre à ses clients du gouvernement fédéral des services d'impression et de publication. Étant donné qu'il s'agit d'un organisme de service spécial, il lui faut faire concurrence au secteur privé pour l'obtention des travaux du gouvernement. Le défi de l'organisation a consisté à développer son esprit d'entreprise et à mettre l'accent sur les besoins de la clientèle.

GE Canada-Moteurs

GE Canada a procédé à une transformation majeure depuis le début des années 1980 — compression des effectifs, restructuration, déstratification et spectaculaire changement de culture. L'expérience vécue par GE Canada — Moteurs afin de se transformer en fabricant «d'envergure internationale>> illustre ce qu'il est possible de réaliser dans un marché extrêmement concurrentiel.

Marine Atlantique

D'organisation traditionnelle axée sur les opérations, Marine Atlantique s'est transformée pour faire du service sa principale préoccupation. Son nouveau système de gestion du rendement est axé sur la prestation de services à la clientèle, et permet aux employés de faire appel à leur jugement pour répondre aux besoins des clients.

Ministère du Développement économique et du Tourisme du Nouveau-Brunswick

Grâce à sa nouvelle vision et à la détermination de ses leaders, ce ministère a subi un changement fondamental au cours des quatre dernières années. Il a adopté un style de gestion innovateur qui s'est traduit par une autonomie accrue des employés, davantage de travail d'équipe et un nouveau rôle pour les gestionnaires.

NOVA Corporation of Alberta

NOVA entreprend un examen, une évaluation et un repositionnement complets de ses activités d'affaires. Après avoir mis en place sa vision intégrée, Nova a commencé à choisir ses projets futurs en fonction de la réalisation de cette vision. Après avoir déterminé ses compétences de base et transformé son entreprise, NOVA fera en sorte que ses initiatives maximisent la concentration sur les clients, la productivité et l'efficacité de ses opérations.

Ministère de la Consommation et du Commerce, Bureau du Registraire général (BRG)

Le BRG, qui voit à l'enregistrement des naissances, des décès et des mariages des citoyens de l'Ontario, a déménagé de Toronto à Thunder Bay tout en effectuant une restructuration organisationnelle majeure, la mise en oeuvre d'une refonte de l'entreprise, ainsi que l'implantation d'un principe de travail d'équipe et d'importantes mesures d'équité en matière d'emploi.

Syncrude Canada Ltd.

En dépit de la baisse des prix du pétrole au cours de la dernière décennie, Syncrude a réussi à gérer ses coûts de manière à éviter une grande partie du type de restructuration qu'a connue l'industrie pétrolière et gazière au Canada. Une grande partie de son succès est attribuable à des pratiques de gestion axées sur l'amélioration continue, la polyvalence, le redéploiement des effectifs et l'utilisation d'équipes de travail semi-autonomes et pluridisciplinaires.

University of Alberta Hospitals

L'entreprise a eu recours à la GQT pour résoudre des problèmes de hiérarchie, de bureaucratie, de structure fonctionnelle et d'absence d'équipe et se transformer en un organisme modernisé, décentralisé, axé sur les patients et leurs besoins, dont le centre d'attention est désormais le soin des malades.

Les gens de documents – Xerox

Avec des ventes aux États-Unis de plus de 14 milliards de dollars et au-delà de 100 000 employés, Les gens de documents – Xerox est un leader mondial en matière de service de documents. Au cours des dix dernières années, Xerox s'est transformée en une organisation dont le mot d'ordre est «le client d'abord» par la mise en place de la qualité totale. Récemment, Xerox s'est restructurée en unités stratégiques d'exploitation afin de pouvoir mieux cibler sa clientèle. L'entreprise a également introduit un nouveau modèle de gestion appelé «Xerox 2000 : le leadership par la qualité» conçu pour lui permettre de devenir l'entreprise en exploitation la plus productive au monde.

Appendice 2

Membres des équipes d'analyse comparative

Mario Bedard	Téléglobe Canada Inc.
Robert Bentley	Anciens combattants Canada
Glenn Booth	Office national de l'énergie
George Cornwell	Affaires indiennes et du Nord Canada
Michel Damphousse	Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada
Don Donovan	Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes
Jacques Doran	Société du crédit agricole Canada
Brian Dornan	Société canadienne d'hypothèques et de logement
Monty Doyle	Conseil de recherches en sciences humaines
Bruce Drake	Industrie Canada
Rosalind Eichhorn	Syncrude Canada Ltd.
François Gauthier	Bureau fédéral de développement régional
Frederick Hemphill	Syncrude Canada Ltd.
Stephen Hertzberg	Industrie Canada
Terry Kremeniuk	Société du crédit agricole Canada
Jean Lacasse	Hydro-Québec

Marcia Lalonde	Conseil du Trésor du Canada
Lise Lamadeleine	Conseil du Trésor du Canada
Claude Laverdure	Affaires étrangères et Commerce international
Donald Lemaire	Justice Canada
Michel Marion	Industrie Canada
Micheline Martin	Banque Royale du Canada
Basil Orsini	Revenu Canada
Eugénie Prévost	Industrie Canada
Serge Rand	NOVA Corporation of Alberta
Jean Régnier	Industrie Canada
Aruna Sehgal	Centre canadien de gestion
James Smith	Environnement Canada
Ginette Stewart	Commission de la fonction publique du Canada
John Treleaven	Affaires étrangères et Commerce international
Barbara Wynne-Edwards	Centre canadien de gestion

Appendice 3
Personnel du programme

Conception et animation du programme

Carolyn Farquhar	Le Conference Board du Canada
Stewart Goodings	Centre canadien de gestion
Michèle Ledoux	Centre canadien de gestion
Francine Lyrette	Centre canadien de gestion
Sheila McIntyre	Centre canadien de gestion
Ken Mozersky	Centre canadien de gestion
Terry Peach	GE Canada/Centre canadien de gestion
David Shepherdson	Le Conference Board du Canada

Logistique et administration

Nicole Lamothe	Centre canadien de gestion
Michelle Villeneuve	Centre canadien de gestion

Marketing et communications

Aruna Sehgal	Centre canadien de gestion
Bill Young	Centre canadien de gestion

Publications du CCG en gestion publique

Numéro:

Les conférences John **L. Manion**

P36F La Conférence John L. Manion 1994
Mondialisation, gouvernement et compétitivité, *Nancy J. Adler*, 1994/08

P20F La Conférence John L. Manion 1993
Partenaires de la gestion du Canada : l'évolution des rôles du gouvernement et de la fonction publique, Marcel *Massé*, 1993/04

P11F La Conférence John L. Manion 1992
Le gouvernement à l'ère du postmodernisme, ***Richard D. French***, 1992/05

P2F La Conférence John L. Manion 1991
La gestion dans le secteur public : emblème de réforme pour la fonction publique canadienne, J.E. *Hodgetts*, 1991/03

Les conférences Jean Edmonds : les femmes et le monde **du travail**

P41F La Conférence Jean Edmonds 1994
L'égalité, les droits de la personne et les femmes, ***Rosalie Silberman Abella***, 1994/10

L'éthique et les valeurs

P49F Vaincre les vicissitudes par la fermeté de ses convictions
La gestion et le perfectionnement des services correctionnels : une approche stratégique fondée sur les valeurs, *Ole Ingstrup*, 1995/03

P37F La série Dewar : perspectives sur la gestion publique
Les valeurs dans la fonction publique, Centre ***canadien de gestion,*** 1994/06

L'équité et la diversité

Les mères au travail : concilier la vie professionnelle et la vie famliale, *Catherine Lee, Linda Duxbury, Christopher Higgins*, 1994/10

P39F – Version intégrale
P40F – Résumé

Négociation et gestion des conflits

P38F La négociation : redéfinir le succès, ***Joseph Stanford,*** 1994/06

Apprentissage et perfectionnement des cadres

P46F La révolution stratégique au niveau du perfectionnement des cadres : qu'est-ce que cela signifie pour vous et votre organisme? *Ole Ingstrup*, 1995/02

L'apprentissage permanent : un rapport du CCC, 1994/05

P34F – Version intégrale
P35F – Résumé

Le leadership dans un monde en évolution : le développement du potentiel directorial, *Peter Larson, **Robert Mingie,*** 1992/10

P24F – Rapport détaillé
P17F – Points saillants

P6F L'apprentissage en milieu structuré : le contexte de l'administration publique, ***R Bruce Dodge,*** 1991/06

La fonction gouvernementale dans un environnement en évolution

P47F Le renouvellement de la fonction publique : des moyens aux finalités, *Ole Ingstrup*, 1995/03

P45F La série Dewar : perspectives sur la gestion publique
Repenser le gouvernement, ***Centre canadien** de gestion*, 1994/12

P31F La fonction publique, l'état en transition et la fonction gouvernementale, *B.* Guy *Peters*, 1993/12

Mondialisation et gestion publique, *Donald J.* Savoie

P30F – Version intégrale, 1993/12 (Réimprimé 1995/02)
P44F – Résumé, 1994/11

P29F Réinventer Osborne et Gaebler : leçons à tirer des travaux de la Commission Gore, ***B. Guy** Peters, Donald J. **Savoie,*** 1993/11

Les sous-ministres et la gestion stratégique

P32F Les chefs de cabinet de ministres du gouvernement fédéral en 1990 : profils, recrutement, fonctions et relations avec la haute fonction publique, ***Micheline Plusse,*** 1994/04

P23F Gestion stratégique dans la fonction publique : l'évolution du rôle du sous-ministre, *Frank Swift*, 1993/11

P22F La planification stratégique dans l'administration gouvernementale : une comparaison Ottawa-Québec, ***Mohumed** Charih, **Michel** Paquin,* 1993/11

Qu'est-ce que la gestion dans le secteur public? Perspective inspirée par une expérience personnelle, A. W. *Johnson*

P21F — Version intégrale, 1993/05 (Réimprimé 1994/12)
P28F — Résumé, 1993/05

Comment évaluer un haut fonctionnaire? La réponse des sous-ministres fédéraux, *Jacques Bourgault, Stéphane Dion,* 1993/03

P19F — Version intégrale
P27F — Résumé

P7F L'évolution du profil des sous-ministres fédéraux, 1867-1988, *Jacques Bourgault, Stéphane Dion, 199* 1/07

Le processus consultatif

P42F Gérer une commission royale : un modèle de planification et d'organisation découlant de l'expérience de la Commission royale sur le transport des voyageurs au Canada, *Janet R. Smith, R. Anne Patterson,* 1994/10

P15F Le Secrétariat des conférences constitutionnelles : une réponse originale à un défi en gestion publique, *Peter Harrison,* 1992/06

P14F La consultation : lorsque le but est de prendre de bonnes décisions, *R. Anne Patterson, Rod* A. *Lohin, D. Scott Ferguson,* 1992/06

P10F Le Forum des citoyens sur I'avenir du Canada : rapport sur le processus consultatif, *Wendy Porteous,* 1992/03

A Case Study in Multi-Stakeholder Consultation: The Corporate History of the Federal Pesticide Registration Review, or How We Got From There to Here, **Hajo** *Versteeg,* 1992/03 [Résumé en français]

P9E1 Volume 1. General Principles for Decision Makers
P9E2 Volume 2. Practical Considerations for Process Managers and Participants

P8F Les gestionnaires du secteur public et les milieux d'orientation : apprendre à relever de nouveaux défis, *Evert A. Lindquist,* 1991/09

Service et qualité

P25F **Des principes aux résultats : l'amélioration de la qualité du service au sein des organismes du secteur public,** *Tim Plumptre, Donald Hall,* 1993/10

Application de la Charte des droits des citoyens du Royaume-Uni, *G. Bruce Doern,* 1992/12

P18F **— Version intégrale**
P26F **— Résumé**

La dimension humaine de la gestion

P43F **La rétroaction ascendante à la fonction publique,** *Sharon Varette, Eric Phillips-Beaudan,* 1994/11

Gérer l'évolution de l'organisation

P48F **Relever le défi : gérer le changement dans les années quatre-vingt-dl,** *David Shepherdson,* 1995/04

P16E **Managing Public Sector Divestment,** *Taieb Hafsi, Jan J. Jörgensen,* 1992/06 **[Résumé en français]**

P13F **Un bon départ : la mise en oeuvre de la TPS par Revenu Canada, Douanes et Accise,** *Mike Smith,* **1992**

P5F **Notre cheminement : le renouveau organisationnel des services correctionnels fédéraux,** *Livre écrit par les membres du* **personnel** *et les détenus du Service* **correctionnel** *du Canada,* **1991**

P4E **Innovation in the Public Service,** *James Zain Gow,* 1991/03 **[Résumé en français]**

Historique des organismes

P33F **Le Centre canadien de gestion : les premières années,** *John Hunter,* 1994/05

P3E **A History of the Patented Medicines Prices Review Board: The Early Years,** *Eric* **A.** *Milligan,* 1991/03 **[Résumé en français]**

Autres publications

P12E **The Accountability of Mixed Corporations,** *Asit K. Sarkar, Jack G. Vicq,* 1992/05 **[Résumé en français]**

P1F **Comment préparer et présenter des séances et des cahiers d'information de qualité supérieure,** *Roderick C. Quiney,* 1991/02