



QUEEN
JL
103
.C6
M36514
1990
c.2

strategic

policy

planning

• • •

planification

stratégique

des politiques

11 **Créativité et innovation dans la gestion
de l'avenir : comment le MDC peut-il créer
le climat idéal?** 8

S
T
R
A
T
E
G
Y

A
N
D

P
L
A
N
S

QUEEN
JL
103
.C6
M36514
1990
c.2

STRATÉGIE ET PLANIFICATION



Créativité et innovation dans la gestion
de l'avenir : *comment le MDC peut-il créer
le climat idéal?*

Industry Canada
Library Queen
JUL 08 1998
Industrie Canada
Bibliothèque Queen

COMMUNICATIONS CANADA
NOV 23 1990
LIBRARY - BIBLIOTHEQUE

DOCUMENT DE TRAVAIL POUR LE
FORUM SUR LES GRANDS DOSSIERS
20 SEPTEMBRE 1990

*This report is also available
in English*

*Planification stratégique des politiques
Direction générale de la Stratégie et de la Planification
Communications Canada
12 septembre 1990*

TABLE DES MATIÈRES

	Page
Résumé	iii
Introduction	1
Le milieu de la gestion dans les années 90	1
Les organisations gouvernementales efficaces	3
Le climat de gestion actuel au MDC	5
"Communications et valeurs humaines"	5
"Règles"	8
"Charge de travail"	8
"Sommaire"	8
L'amélioration du milieu de la gestion au MDC	9
"Communications et dialogue"	10
"Valeurs humaines"	10
"Délégation de pouvoirs, souplesse et prise de risques"	11
"Rôle de la haute direction"	12
Conclusion	13
Annexe I: Liste des participant(e)s inscrit(e)s à l'atelier	15
Annexe II: Ordre du jour	20

RÉSUMÉ

L'atelier du 6 septembre, organisé par le MDC et intitulé Créativité et innovation dans la gestion de l'avenir : comment le MDC peut-il créer le climat idéal? a envisagé la plupart des mesures que le Ministère devra adopter pour relever les défis que posera la gestion dans les années 90.

Le milieu de la gestion dans les années 90

Le rythme et la quantité des changements qui surviendront dans les années 90 augmenteront tous les deux, tout comme les exigences à l'égard des gestionnaires fédéraux. Les ressources seront probablement plus insuffisantes encore que maintenant. En même temps, le milieu dans lequel les gestionnaires devront oeuvrer deviendra plus complexe. Confrontés à des changements constants, les gestionnaires fédéraux devront les utiliser en leur faveur.

Le milieu de travail deviendra plus complexe parce que le gouvernement est en butte aux attaques : le mécontentement face au processus politique augmente, tandis que les groupes qui défendent une cause unique prolifèrent, ce qui reflète la diversité croissante de la société canadienne et l'effritement d'un ancien consensus de base de la société. En conséquence, les gestionnaires fédéraux des années 90 devront trouver des compromis entre un nombre croissant de points de vue contradictoires : il sera donc beaucoup plus difficile que par le passé de trouver un équilibre entre les diverses exigences envers la fonction publique.

Pour rallier son personnel, le gestionnaire des années 90 devra être en mesure de créer un esprit de groupe et de servir de catalyseur dans la recherche de solutions ingénieuses aux problèmes. Pour cela, les gestionnaires auront besoin de connaître parfaitement la mission de leur organisation, ses objectifs et ses principes directeurs ainsi que son processus de planification. En outre, ils auront besoin de qualités de négociateurs et d'être capables de prendre des risques.

Les organisations gouvernementales efficaces

Il a été dit aux participants à l'atelier que les organisations du secteur public pourront faire face aux exigences des années 90 si elles savent tirer profit de leurs ressources humaines. Les organisations qui réussissent reconnaissent déjà ce principe et, en conséquence, mettent leur confiance dans leur personnel. Bref, elles donnent priorité à l'engagement sur les formalités.

Elles y arrivent en se souciant de leurs employés et en leur donnant des pouvoirs de même qu'en exerçant un leadership participatif qui les oriente vers la recherche collective de solutions aux problèmes. De plus, ces organisations atteignent leurs buts parce qu'elles ont le souci de résoudre les problèmes et possèdent une excellente connaissance d'elles-mêmes grâce à des communications internes qui fonctionnent bien.

Le climat de gestion actuel au MDC

Le Ministère a fait des progrès pour ce qui est d'améliorer le moral des employés et la satisfaction au travail depuis 1988. Selon un récent sondage effectué par la DEP, les employés ont une opinion assez favorable de leur milieu de travail immédiat et de leur expérience quotidienne au travail.

D'après les discussions en atelier, de même que selon le sondage, le Ministère est toutefois moins en mesure de faire face aux rigueurs de la prochaine décennie. Ce phénomène s'explique par le fait que le Ministère, dans sa culture organisationnelle, n'insiste pas assez sur l'importance d'un bon dialogue et de bonnes communications internes ainsi que sur la promotion et le respect des «valeurs humaines».

Sur le plan des communications, le Ministère souffre toujours d'une capacité restreinte de dialogue, ce qui se traduit par des liens insuffisants entre la planification stratégique et les plans de fonctionnement. Par conséquent, le processus de planification du Ministère piétine à cause d'une crédibilité réduite, et la cohésion du Ministère, de même que l'esprit d'équipe et les valeurs communes, est diminuée. Il s'ensuit qu'une assez bonne proportion des employés se sentent «coupés» du Ministère. Ils ont l'impression d'avoir une compréhension insuffisante de toutes ses parties et de la façon dont il fonctionne. Ce sentiment donne à penser que les «principes de fonctionnement» du Ministère, au nombre desquels

figurent le souci de la personne, la reconnaissance des réalisations et la promotion du travail en équipe et des valeurs communes, n'ont pas été appliqués de façon égale dans l'ensemble du Ministère.

Comme l'atelier l'a fait ressortir, ce dont les employés ont surtout besoin, c'est de se voir accorder «des responsabilités et une confiance» accrues. Ils aimeraient avoir plus d'autonomie dans l'exécution de leurs tâches. On a donné en exemple une diminution des autorisations par écrit et de la surrévision des ébauches, de même que des pouvoirs accrus pour signer la correspondance.

Ce désir d'autonomie accrue chez les employés du MDC montre que leur travail leur tient à coeur -- ils veulent faire du bon travail et demandent à ce les responsabilités et la confiance qu'on leur accorde soient à la hauteur de leur sens du professionnalisme. Les participants à l'atelier ont également manifesté un vif désir de collaborer avec la haute direction, quels que soient les moyens nécessaires d'améliorer l'environnement organisationnel. Toutefois, il est clair qu'ils comptent sur la haute direction pour montrer la voie et pour «établir l'ordre de priorité des priorités», ce qui est important à une époque où les ressources diminuent.

Amélioration du milieu de la gestion au MDC

Les problèmes actuels de la gestion au MDC en ce qui concerne les communications et les «valeurs humaines» peuvent sans aucun doute se régler si le Ministère fait des efforts pour «mettre en pratique les valeurs définies dans les principes opérationnels.»

Pratiquement, le Ministère peut améliorer les communications internes en donnant à tous les employés la possibilité de contribuer aux processus de planification et d'exploitation. Il encouragerait ainsi la consultation entre les divisions et entre les secteurs et aurait une organisation plus intégrée.

Du point de vue des «valeurs humaines», le Ministère doit apprendre à reconnaître les efforts et les contributions de ses employés de façon plus personnelle. En bref, il faut souligner les efforts de chacun de façon positive au jour le jour.

Le Ministère doit également chercher davantage à améliorer sans cesse les compétences de ses gestionnaires, en mettant davantage l'accent sur l'adaptation au changement, les capacités de négocier

et d'encourager le travail d'équipe. Les gestionnaires doivent être reconnus et nommés aussi bien en fonction de leurs «compétences en relations humaines» qu'en fonction de leurs compétences en matière de stratégie.

Pour que ses employés puissent travailler dans un climat de «confiance» et de «responsabilité», le Ministère doit mettre l'accent sur la délégation des pouvoirs, faire preuve de souplesse et accepter de prendre des risques. Il faut limiter les procédures d'autorisation écrite, ne pas «revoir» inutilement le travail des employés, accroître leur pouvoir de signer le courrier.

Il faudrait aussi encourager les employés à enrichir leur travail en leur permettant de posséder et de partager plus d'information, par la rotation d'emplois, par des affectations spéciales et échanges. En outre, le Ministère devrait promouvoir un style de leadership axé davantage sur la participation et de nature à encourager la créativité et l'innovation, même au prix d'erreurs occasionnelles.

Quant à la haute direction, elle doit jouer un rôle plus visible au sein du Ministère. Pour aider à créer un «esprit d'équipe» et faciliter les communications internes, elle doit expliquer plus précisément l'énoncé de mission, les objectifs et les principes opérationnels du Ministère.

La haute direction peut aussi améliorer le climat au Ministère en ce qui concerne les «valeurs humaines» en montrant bien que les employés jouent un rôle précieux. Elle pourrait reconnaître davantage, de façon personnelle et informelle, les réalisations des employés et participer plus pleinement à des activités telles que des ateliers et des manifestations mondaines du Ministère. En dernière analyse, c'est à la haute direction de donner l'exemple à tous les employés du Ministère.

Avec le professionnalisme des employés du MDC et la détermination de la haute direction, le Ministère saura relever les défis des années 90.

Introduction

L'atelier intitulé Créativité et innovation dans la gestion de l'avenir : comment le MDC peut-il créer le climat idéal? que le MDC a tenu le 6 septembre 1990 avait pour but d'envisager comment on pourrait améliorer le climat et les pratiques de gestion du Ministère.

L'atelier s'est déroulé sous la présidence de Barbara Bloor, sous-ministre adjointe, Gestion intégrée du MDC. Le programme de la matinée comprenait deux exposés présentés par des experts en gestion de l'extérieur du Ministère, tandis que la séance de l'après-midi a consisté en des discussions de groupe auxquelles participaient des membres du personnel du Ministère. La journée s'est terminée par une "récapitulation" des débats par la présidente. Plus de 110 fonctionnaires du MDC étaient inscrits à l'atelier. (Voir la liste annexée au présent rapport.)

Le milieu de la gestion dans les années 1990

Pendant une grande partie de la dernière décennie, les gestionnaires du secteur public ont dû s'éveiller à de nouvelles réalités résultant de la compression des ressources. La présidente de la session a évoqué ces nouvelles réalités. On s'est posé des questions, par exemple : le Ministère peut-il "continuer de faire plus avec moins", devrait-il plutôt essayer de faire moins avec moins, et dans quelle mesure les bureaucrates sont-ils prêts à prendre des risques pour que "ce qui doit être fait se fasse"?

Le premier conférencier a cependant vite fait de prévenir les participants à l'atelier que le processus de transformation auquel les gestionnaires de l'État ont dû s'adapter depuis plusieurs années n'est que le prélude à ce que nous réservent les années 1990. Les changements qui se produiront au cours de la prochaine décennie seront plus nombreux et plus rapides encore. Que cela nous plaise ou non, l'élément moteur des années 1990 sera le changement et encore le changement. La tâche des gestionnaires fédéraux sera en outre infiniment plus exigeante; le milieu dans lequel ils seront appelés à fonctionner deviendra encore plus complexe et la contrainte économique, loin de se relâcher, pourrait s'intensifier. Dans cette conjoncture, **il incombera aux administrateurs publics de faire en sorte que ces changements constants travaillent pour nous.**

Le milieu de travail des fonctionnaires deviendra de plus en plus complexe avec les années en raison d'une multiplicité de changements importants qui se font déjà sentir, tant au Canada que dans le reste du monde. Où qu'ils se produisent, néanmoins, nos gestionnaires s'en ressentiront probablement. Au nombre de ces facteurs, mentionnons la mondialisation, l'intensification de la concurrence (entre nations, mais aussi entre individus), l'évolution démographique et l'apparition possible d'un nouvel "équilibre du pouvoir" entre l'homme et la machine. En même temps, on peut prévoir que les années 1990 seront marquées par une plus grande incertitude politique, même au Canada.

Le climat politique deviendra plus complexe parce que, selon l'expression d'un des conférenciers, "les assauts contre le gouvernement se multiplient". Cette situation est due à deux facteurs. D'abord, un certain désabusement de la population face au fonctionnement de l'appareil politique et de l'appareil gouvernemental, qui se traduit par la conviction que le gouvernement est incapable d'"arranger les choses" et qu'on ne peut se fier entièrement ni aux gens qui sont en politique, ni à l'appareil gouvernemental. L'autre facteur est la prolifération des groupements d'intérêts autour d'une cause unique.

La naissance de ces groupes reflète la complexité croissante de la société canadienne et aura pour résultat la multiplication des exigences, des besoins et des "impératifs politiques" auxquels sera assujettie la fonction publique.

C'est pourquoi le défi à relever pour les gestionnaires du secteur public en ces années 1990 sera de **trouver la voie à suivre à travers une plus grande diversité de points de vue et d'intérêts souvent contradictoires, et ce, dans un contexte d'évolution sociale, économique et technologique qui transforme sans cesse une société où le consensus fondamental est devenu chose rare.** À cause de cette réalité, il deviendra beaucoup plus difficile qu'auparavant d'atteindre le point d'équilibre entre les multiples impératifs dont la fonction publique doit tenir compte de façon que "tout le monde soit moyennement satisfait" -- cette espèce d'état de grâce qu'un conférencier a appelé "Bliss Point".

Un des principaux éléments déterminants de l'état de grâce éventuel d'un ministère est la qualité de ses gestionnaires. On a déclaré à l'atelier que le principal attribut que devra posséder un gestionnaire pour relever le défi des années 1990 sera la "capacité de créer un climat", plus précisément d'établir un climat propice à l'innovation et à la créativité. C'est pourquoi les gestionnaires des années 1990, plutôt que d'être simplement des administrateurs comme c'était le cas dans les années 1960, **seront des**

"habilitateurs", leur rôle étant d'agir comme catalyseurs grâce à qui seront imaginées des solutions applicables aux problèmes de l'heure malgré le peu de ressources à leur disposition.

Pour agir ainsi comme habilitateurs, les gestionnaires devront avoir une connaissance approfondie de la mission, des objectifs et des principes d'action de leur organisation ainsi que du processus de planification. Fort de ces connaissances fondamentales, le gestionnaire des années 1990 devra aussi être un habile négociateur et avoir "le sens du compromis". Il lui faudra posséder ces connaissances de cette compétence pour réaliser l'équilibre voulu entre trois facteurs essentiels de toute initiative ou activité : qualité du produit, limitations temporelles et disponibilité des ressources. Les cadres supérieurs sont déjà aux prises avec ces exigences souvent contradictoires, mais tout laisse présager que ces inévitables compromis seront encore plus pénibles pendant la prochaine décennie. Les ressources devenant de plus en plus rares, les gestionnaires devront apprendre à tirer parti de "ressources empruntées".

C'est donc dire que **le gestionnaire des années 1990 devra, plus que jamais, savoir prendre des risques.** L'obligation d'aller chercher à l'extérieur des ressources essentielles, sous forme de partenariat, d'entreprise conjointe ou de participation volontaire, afin de répondre aux besoins et de suffire à la tâche, deviendra chose courante. Une personne sera mieux préparée à prendre des risques, nous a-t-on dit à l'atelier, si elle est douée d'aptitudes supérieures pour la gestion, et possède une connaissance approfondie des processus de planification du ministère et du milieu de travail. Toutes ces qualités lui seront nécessaires pour mener à bien ses initiatives.

Pour gérer et planifier le changement et pour réaliser des choses dans les années 1990, il faudra de la créativité et de l'innovation – qualités qu'on aura le plus de chances de trouver au sein d'une organisation dont le climat et la culture d'entreprise sont propices à la création d'un "milieu souple et accommodant". C'est, nous a-t-on dit, le genre de milieu qui caractérise les organismes publics performants, celui qu'il faut pour affronter les rigueurs de la décennie qui commence.

Les organisations gouvernementales performantes

Les objectifs d'une organisation gouvernementale, quelle qu'elle soit, sont toujours de deux ordres : d'une part, elle est au service du Cabinet et du processus politique, où il est primordial de "donner ce qu'on

nous demande", et elle doit d'autre part servir directement le public, dans un cadre plus "rationnel" où sont davantage privilégiées la stabilité, la prévisibilité et la continuité. Concilier ces deux vocations exige un effort de tous les instants.

On a affirmé aux participants à l'atelier que les organismes publics peuvent à la fois être fidèles à cette double vocation et s'accommoder d'un milieu qui se transforme sans cesse (malgré l'insuffisance des ressources à leur disposition) s'ils **utilisent à bon escient leur ressource la plus efficace, l'être humain**. Ce sont les membres du personnel, davantage que les structures et les règles en vigueur, qui détiennent la clé du meilleur fonctionnement et du meilleur rendement qu'on pourra obtenir d'une organisation. Les organisations performantes en sont conscientes et c'est pourquoi elles comptent sur leur personnel et lui font confiance. Comme l'exprimait un participant, **ce sont des organisations où "l'engagement prend le pas sur la bureaucratie"**.

On a déclaré à l'atelier que, dans la fonction publique, les organisations deviennent et demeurent performantes pour diverses raisons. On peut surtout les résumer comme suit :

- Elles responsabilisent les gens, leur donnant ainsi une marge de manoeuvre et leur permettant de s'épanouir.
- Elles se soucient de leurs clients, de chacun des membres de l'équipe et de l'équipe elle-même. Il y règne un esprit d'équipe.
- Elles sont menées de façon à produire les résultats attendus. Les normes et les objectifs y sont établis de manière à inciter les membres du personnel à se dépasser pour les atteindre.
- Chacun y accomplit sa tâche non pas juste individuellement, mais aussi collectivement, de sorte que l'entraide va de soi.
- Le leadership qu'on y exerce a un caractère participatif, qui canalise les efforts vers des objectifs directement reliés au mandat de l'organisation.

-
- Ce mandat et les buts que l'organisation s'est fixés sont communiqués en termes clairs et concrets par un responsable de l'organisation qui, par son exemple personnel et son ascendant, incitera les autres à viser les mêmes buts.
 - Le fonctionnement de l'organisation est axé sur la solution des problèmes. Plutôt que de craindre inconsidérément les erreurs, on en tirera les leçons qui s'imposent, chaque problème offrant un nouveau défi à relever.
 - L'organisation est intelligente et perçoit sa raison d'être. Elle sait ce qu'elle est, à quoi elle sert, où elle va et pourquoi, grâce à d'excellentes communications internes. Cette connaissance intime lui permet de gérer le changement à son propre avantage plutôt que de seulement réagir aux pressions extérieures.
 - L'organisation est fortement axée sur le service à la clientèle. Cette orientation est appuyée aussi bien verticalement, à partir du ministre jusqu'à chaque exécutant, qu'horizontalement par la collaboration intraministérielle.

Le climat de gestion actuel au MDC

Pour évaluer dans quelle mesure le MDC est une organisation performante, les critères étant ici le climat et les pratiques de gestion, les participants à l'atelier se sont constitués en petits groupes de discussion. Plusieurs thèmes communs se sont dégagés de cet exercice; ils sont regroupés ci-après sous les rubriques "Communications et valeurs humaines", "Règles" et "Charge de travail".

"Communications et valeurs humaines"

En 1986, le MDC a adopté un énoncé de "Principes directeurs" pour l'orienter dans l'accomplissement du mandat de "bâtir le pays" confié au Ministère. Ces principes s'énoncent comme suit :

- Objectif primordial : servir

- Souci de l'individu
- Bonne gestion
- Communications efficaces
- Reconnaissance des réalisations
- Communauté de valeurs et esprit d'équipe

La principale constatation qui s'est dégagée des discussions en groupes sur les possibilités pour le MDC de gérer de façon créative les changements des années 1990, c'est que ces principes ne sont pas appliqués uniformément. Comme l'exprimait un participant, les principes directeurs "sont bons en principe", mais il y a encore des progrès à faire. En fait, le sentiment prédominant chez les participants était que **le Ministère amoindrit sa capacité de faire face aux rigueurs de la prochaine décennie en n'insistant pas assez, dans sa culture organisationnelle, sur l'importance d'un bon dialogue et de bonnes communications internes et sur la promotion et le respect des "valeurs humaines"**.

Cet état de choses nuit à l'efficacité du Ministère, parce que l'insuffisance de la consultation et du dialogue, à l'intérieur des groupes et surtout entre les groupes, se traduit par une mauvaise articulation entre la planification stratégique et les plans de fonctionnement et, par voie de conséquence, un faible niveau de cohésion ministérielle. Aussi la crédibilité du processus de planification du Ministère souffre-t-elle de la faiblesse de son articulation horizontale. La piètre qualité des échanges d'idées et de renseignements entre les directions aboutit à la création de plans de travail que les divisions établissent individuellement, chacune se considérant maîtresse de son "territoire" et peu concernée par le sort de l'ensemble du Ministère. **Cette façon d'agir va à l'encontre de l'esprit d'équipe et de la communauté de valeurs qui devraient régner entre les services.**

On semblait en même temps s'accorder à dire que le moral du personnel se ressent de la médiocrité des communications internes. Bon nombre d'employés du Ministère ne se sentent pas vraiment "dans le coup". Ils ont le sentiment de ne pas bien en comprendre tous les éléments et tous les rouages, sentiment auquel ne sont certes pas étrangères les fréquentes réorganisations et les "explications incomplètes" du motif de ces changements. Aux niveaux subalternes, il semble que ce sentiment qu'ont les employés d'être coupés de l'organisation tiennent souvent au fait que les gestionnaires n'indiquent pas et n'expliquent pas suffisamment à leur personnel des objectifs à atteindre -- autrement dit, leur style de gestion pourrait être davantage "participatif". **Dans l'état actuel des choses, on constate un**

affaiblissement du message concernant ce qu'est le Ministère à mesure qu'il est transmis aux échelons inférieurs de l'organisation.

Les principes directeurs du ministère éclairent la voie vers la solution à ces difficultés puisqu'ils parlent de "souci de l'individu, reconnaissance des réalisations, esprit d'équipe et communauté de valeurs". On peut dire que tous ces points réunis sous-tendent une philosophie de gestion qui favorise le respect des "valeurs humaines". La conclusion de l'atelier est que le Ministère a encore du travail à faire dans ce domaine, qui concerne directement l'individu. Selon les termes d'un des conférenciers, **Il faut en arriver à "une plus grande harmonie entre les besoins de l'organisation et ceux des employés"**.

Comme l'atelier l'a fait ressortir, ce dont les employés ont surtout besoin, c'est de se voir accorder "des responsabilités et une confiance" accrues. On a affirmé à maintes reprises, à la séance de l'après-midi, que le Ministère devra reconnaître et récompenser de façon plus concrète les réalisations de ses membres. Il devra en outre leur faire davantage confiance, en leur accordant plus d'autonomie dans l'exécution de leurs tâches. Ceux-ci, en retour, mettront plus de fierté à s'en acquitter.

Bien que "confiance" et "responsabilité" soient des notions abstraites, leur absence est immédiatement perceptible. Dans un climat de travail alourdi par la bureaucratie, les signes ne manquent pas -- non plus que les exemples signalés par les participants : chaîne interminable des autorisations par écrit, surrévision des ébauches, formalités régissant la signature de la correspondance, etc. **On voit donc que l'attribution ou la privation de responsabilités, la confiance ou l'absence de confiance, sont signifiées au personnel par l'attitude de la direction dans l'accomplissement d'une multitude de gestes quotidiens.**

Le degré de préparation des gestionnaires du Ministère à exercer leurs fonctions a aussi été soulevé au cours de l'atelier. On a laissé entendre à plusieurs reprises que le Ministère devrait procurer à ceux-ci une formation plus poussée. On devrait les inciter à perfectionner leur "compétence en matière de relations humaines", leur apprendre à mieux "écouter" et à pratiquer davantage la "gestion participative".

"Règles"

On s'est peu attardé, chose étonnante, au mécontentement qu'une quantité excessive de règles et de consignes peut susciter au sein du personnel du MDC, comparativement au débat qui a entouré la question de la culture organisationnelle du Ministère au chapitre des "valeurs humaines".

Beaucoup ont néanmoins acquiescé lorsqu'un participant a déclaré que "si nous observons les règles, souvent nous ne pouvons faire notre travail"; de même lorsqu'un autre concluait : "Je savais comment faire mieux (ce que j'avais à faire), mais le système m'en empêchait." **On a appuyé l'idée d'éliminer les règles superflues et de favoriser la mise en oeuvre de l'APRM pour tenter d'obtenir davantage en matière de délégation de pouvoirs et de responsabilités.**

"Charge de travail"

Les discussions en atelier n'ont laissé aucun doute sur le fait que l'augmentation de la charge de travail à laquelle on assiste depuis quelques années soumet à dure épreuve plusieurs directions du Ministère. On a affirmé et réaffirmé avec force qu'il n'est pas possible de faire plus avec moins. À une époque où les ressources diminuent pendant que les exigences augmentent, a-t-on affirmé, **il faudrait que le Ministère "établisse l'ordre de priorité des priorités". Il lui faudrait aussi mieux harmoniser ses plans stratégique et opérationnel aux ressources dont il dispose pour les réaliser.**

"Sommaire"

Si l'atelier a fourni l'occasion de discuter de certaines lacunes qu'accusent les communications et les valeurs humaines du Ministère, **l'expérience a aussi mis en lumière le sentiment d'engagement envers leur organisation qu'éprouvent les participants en tant que fonctionnaires du MDC. Ils veulent faire du bon travail; ils ne demandent qu'à s'attaquer aux obstacles qu'ils rencontrent actuellement afin d'exercer à la limite du possible l'esprit professionnel qui les anime, de viser à l'excellence et de tirer toute la satisfaction et la fierté qu'ils méritent de leurs réalisations.**

La preuve de ce sentiment d'appartenance se trouve dans la participation des fonctionnaires du MDC à l'atelier et dans le temps et les efforts qu'ils ont consacrés ensuite à formuler leurs commentaires et suggestions (cela est vrai, d'ailleurs, pour toute la série d'ateliers). Les discussions ont montré que le **personnel du Ministère souhaite vivement collaborer avec la haute direction à la mise en oeuvre de tout moyen nécessaire pour remédier aux lacunes actuelles** et préparer ainsi le terrain où ils pourront relever les défis de la décennie à venir. Ils vont jouer le rôle qui leur est dévolu, mais ils comptent sur les cadres supérieurs pour les diriger.

Amélioration du milieu de la gestion au MDC

Les participants ont dit souhaiter que le fait même qu'on discute des problèmes actuels de gestion au Ministère soit interprété comme reflétant la conviction des cadres supérieurs que ces problèmes méritent qu'on les examine sérieusement et qu'on intervienne pour y remédier. Le débat a fait ressortir que, dans les domaines où des redressements s'imposent, la communication et les valeurs humaines sont des points névralgiques.

Cette impression concorde avec les résultats de l'enquête menée récemment (printemps 1990) par la DPE auprès des employés du MDC. Si, d'après cette enquête, le moral et la satisfaction du personnel se sont sensiblement améliorés depuis 1988, "plus d'un tiers des répondants" estiment qu'il faudrait encore améliorer "les communications et la gestion internes".

L'enquête comme l'atelier confirment que l'on s'abuse si l'on croit que la mise en oeuvre des "principes directeurs" du Ministère est chose faite. Il semble que les principes qui s'appliquent "aux personnes" soient particulièrement négligés. Cela tient peut-être au fait que les changements auxquels invitent les principes directeurs et l'APRM ne sont pas adoptés d'égale façon dans les divers services du Ministère. Quoi qu'il en soit, comme on l'a déclaré à l'atelier, **il incombe encore au Ministère de "mettre en pratique les valeurs énoncées dans les principes directeurs"**.

La discussion porte ensuite sur les moyens d'y parvenir.

"Communications et dialogue"

Il faut améliorer les communications et le dialogue au sein du Ministère. Plus précisément, faire en sorte que les groupes communiquent davantage entre eux et améliorer le contenu des communications. Cela pourrait se faire sous diverses formes, officielles ou non. Les réunions-ateliers, par exemple, pourraient être plus fréquentes. Ce qui importe, toutefois, c'est de s'efforcer de favoriser l'apport de tous les fonctionnaires du Ministère aux processus de planification et de fonctionnement. **Un des objectifs majeurs de cet effort serait de promouvoir la consultation entre les divisions et entre les secteurs du Ministère, qui pourrait davantage, alors, fonctionner comme un tout intégré.**

La question a son importance à une époque où s'élargit sans cesse l'écart entre la demande de service et les ressources disponibles. Un des conférenciers a déclaré que souvent les initiatives ministérielles échouent soit à cause de l'absence d'une volonté commune, soit parce que la structure organisationnelle fait obstacle à l'innovation. Si tel est le cas, et afin que le MDC ne puisse être retardé dans ses efforts pour relever les défis de l'avenir, il est évident que les communications sont un élément crucial pour l'établissement du "climat propice" à l'innovation et que la personne à qui l'on doit tel ou tel changement salutaire est, dans chaque cas, quelqu'un d'identifiable.

"Valeur humaines"

L'enquête de la DPE révèle également que les fonctionnaires du MDC ont à coeur de servir les Canadiens le mieux possible. Le Ministère doit maintenant, à son tour, mieux reconnaître cet engagement et la contribution de son personnel. Il doit apprendre à le faire de façon plus personnelle et avec plus de régularité. **Les systèmes officiels de récompense sont une excellente chose, mais c'est le renforcement positif assidu, pratiqué individuellement et quotidiennement, qui récompense vraiment chacun de ses efforts.** Cela exigera un investissement du temps du Ministère, de même qu'une vigilance de tous les instants, si l'on veut transformer en action concrète le "souci de l'individu" dont se réclament nos principes directeurs.

"Délégation de pouvoirs, souplesse et prise de risques"

Un des principaux facteurs qui déterminera dans quelle mesure le MDC réussira à relever les défis des années 1990 est la qualité de ses gestionnaires. Il importe donc que le Ministère s'efforce d'assurer l'amélioration continue des compétences de son personnel cadre; à cette fin, **on devra disposer des ressources financières destinées à soutenir un mode de formation pratique qui mette l'accent sur l'adaptation au changement, l'art de négocier et de faire régner l'esprit d'équipe.** Ce n'est pas tout : encore faut-il que le dépistage et la nomination des gestionnaires reposent autant sur leur aptitude à la gestion en termes de relations humaines que sur l'excellence de leurs politiques d'action.

Maintenant qu'on a procédé aux changements "à court terme" découlant de l'adoption par le Ministère de ses principes directeurs et qu'on a franchi la première étape de l'APRM, le terrain est préparé pour que la haute direction témoigne de son parti-pris pour l'élément humain. Ce témoignage consiste, entre autres, à faire "confiance" au personnel du Ministère. Accorder au personnel la "confiance" et la "responsabilité" qu'il souhaite, comme on l'a exprimé à l'atelier, consistera à privilégier davantage "la délégation de pouvoirs, la souplesse et la prise de risques".

C'est par des mesures fort simples que l'on pourra commencer à accroître la délégation de pouvoirs, tandis que le Ministère définira les mesures plus importantes susceptibles d'accompagner l'évolution à long terme de sa culture d'entreprise. Ces premières mesures pourront consister à raccourcir la chaîne interminable des autorisations écrites, laisser davantage de fonctionnaires signer les lettres qu'ils rédigent et éliminer les "révisions de textes" superflues.

Lorsqu'on parle de souplesse et de prise de risque, cela signifie qu'on délègue tous les pouvoirs que la loi permet de déléguer, et de façon uniforme dans tout le Ministère, encourageant ainsi les membres du personnel à se dépasser, à s'épanouir et à faire de leur tâche attitrée une activité enrichissante. Il faut pour cela leur accorder plus d'autonomie et leur donner accès à toute l'information possible en facilitant les échanges entre fonctionnaires du Ministère. Parmi les moyens suggérés, on a cité les affectations par rotation, les missions spéciales et les échanges de personnel. Un des éléments essentiels d'une plus grande délégation de pouvoirs, cependant, consistera à favoriser par le truchement de la politique et des procédures un style de gestion plus participatif. **Certes, on commettra des erreurs, et s'il ne faut pas aller au-devant, il ne faut pas s'en effrayer inconsidérément. Leurs auteurs tout comme l'organisation devraient au contraire en tirer les leçons qu'elles renferment et les considérer**

comme partie du processus d'apprentissage indissociable du mouvement collectif qui favorise la créativité et l'innovation dans la gestion de notre ministère.

"Rôle de la haute direction"

On ne saurait trop insister sur le rôle primordial que joue la haute direction dans la détermination de la capacité du MDC à se mesurer aux défis de la prochaine décennie. **C'est la haute direction, plus que tout autre groupe, qui façonne la culture d'entreprise du Ministère.** Si cette culture doit évoluer en harmonie avec l'époque, le succès de cette évolution dépendra de la qualité du leadership et de l'engagement de la haute direction.

L'atelier a adressé à la haute direction un message non équivoque : le personnel attend un plan d'action et compte que les gestionnaires supérieurs vont "indiquer la marche à suivre" pour que la discussion des questions qui concernent le Ministère se déroule, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des cadres officiels, de façon plus efficace. Parallèlement, la recherche de solutions doit être une entreprise conjuguée de la direction et du personnel.

La recherche de moyens pour promouvoir "l'esprit d'équipe et la communauté de valeurs" (selon l'énoncé des principes directeurs) commence indiscutablement par un exposé plus explicite, par la haute direction, de ce qui signifie l'énoncé de mission du Ministère, de ses objectifs et de ses principes directeurs. (L'atelier a montré que l'énoncé de mission, pour ne rien dire du reste, est mal compris, même chez les gestionnaires.) Tant que l'énoncé de mission du Ministère et, par conséquent, ses objectifs, demeurent pour plusieurs une abstraction plutôt vague, il est difficile de faire régner un esprit d'équipe; les gestionnaires supérieurs doivent exposer en termes clairs comment, en définitive, nous travaillons tous à atteindre un but commun, que ce soit à l'intérieur des directions générales ou dans l'exécution des multiples mandats ministériels du portefeuille des communications et de la culture. Il sera vital de faire en sorte qu'une plus grande cohésion s'établisse entre ces deux volets du Ministère pour la prochaine décennie, en raison de la convergence accrue de la technologie et du contenu et en raison du perfectionnement des nouveaux médias.

En plus d'accorder plus d'importance à leur rôle d'"interprètes" concrets de la raison d'être du Ministère, les gestionnaires supérieurs devraient aussi s'employer à faire en sorte que le climat s'améliore, au

Ministère, au chapitre des "valeurs humaines". Par exemple, la visibilité de la haute direction, ou son absence de visibilité, est un critère important dans l'évaluation du souci qu'elle a des individus qui oeuvrent au Ministère et de l'intérêt qu'elle leur porte. La rareté des cadres supérieurs présents à l'atelier n'a pas échappé à l'attention des participants, non plus que le petit nombre de ceux qui assistaient au pique-nique du Ministère il y a quelque temps. Il est également ressorti des discussions que s'il existe bien un système officiel pour récompenser les réalisations méritoires, ce que les gens souhaitent en fait est que leurs mérites soient davantage reconnus de façon personnelle et non officielle par la haute direction, bien sûr, mais aussi par leurs supérieurs à tous les échelons.

Bref, **une haute direction plus présente** au sein du personnel -- sous la forme de tournées plus ou moins impromptues des lieux de travail, de repas pris en commun à l'occasion, de participation à des activités mondaines, qui se prêteraient à des échanges de vues francs et détendus, contribueraient énormément à établir un meilleur climat où les gens se sentiraient valorisés. Il appartient aux gestionnaires supérieurs de donner l'exemple que le reste du Ministère voudra ensuite imiter.

Conclusion

L'enquête de la DPE résume ses constatations en ces termes : "Il appert que les employés ont une opinion assez favorable de leur milieu de travail immédiat et de leur expérience quotidienne de travail." Il est néanmoins évident, à la lumière de l'enquête comme de ce qu'il s'est dit à l'atelier, qu'il existe actuellement des problèmes du point de vue des communications et des valeurs humaines. Qui plus est, le personnel s'attend maintenant à ce qu'on fasse quelque chose pour les régler.

Il faudra de toute évidence réfléchir sérieusement sur la façon de mettre en oeuvre certaines des suggestions proposées ici pour résoudre les problèmes dont souffre présentement le Ministère. Il pourrait y avoir contradiction, par exemple, dans le fait de raccourcir la chaîne des autorisations écrites alors que la consultation au sein du Ministère semble souvent accuser des lacunes. On peut croire, cependant, qu'en s'efforçant d'accroître "la confiance et la responsabilité" que comporte l'exécution des tâches de chacun, on accroîtra aussi l'esprit d'équipe, de sorte que les gens seront plus naturellement portés à se consulter que si la consultation devait leur être imposée. Par ailleurs, consulter, déléguer et risquer

davantage se traduira probablement par une plus grande consommation du temps et des ressources du ministère, au moins au début.

Qu'à cela ne tienne, les mesures pour améliorer les pratiques de gestion et promouvoir l'esprit d'équipe et la communauté des valeurs sont nécessaires pour que le Ministère arrive à satisfaire également aux exigences temporelles, qualitatives et budgétaires qui régissent son fonctionnement. Dans les années 1990, nous compterons probablement avec encore plus de parcimonie le temps et les ressources. **Il faut alors que le MDC se dote de moyens efficaces de consultation interne afin que les initiatives à prendre puissent être rapidement conciliées avec les programmes et les politiques en vigueur et qu'on puisse faire fructifier au maximum les idées et les solutions créatrices qui germeront des membres de tous les secteurs de l'organisation.**

Bref, le MDC doit se préparer aux années 1990 en créant un climat d'entreprise propice à la création et en se dotant des moyens de mettre en oeuvre les plans et les initiatives qui auront été adoptées. Fort du professionnalisme et du dévouement de notre personnel, de la détermination et du dynamisme de nos cadres supérieurs, et guidé dans son action par son mandat et ses principes directeurs, le Ministère est assuré de sortir vainqueur des années 1990.

ANNEXE I

LISTE DES PARTICIPANT(E)S INSCRIT(E)S À L'ATELIER

BUREAU DU SOUS-MINISTRE

SEAN BERRIGAN - DMO (RAPPORT SEULEMENT)

SADM

PHILIP PALMER - DLS
ELIZABETH GILHOOLY - DLS

GERRY JORGENSON - RDO

DAVE THOMAS - DAP
GILLES ROULEAU - DAP
FRANÇOISE DOMPIERRE - DAP (RAPPORT SEULEMENT)

ALEX BETTINGER - DIAB

FRANCINE CHABOT PLANTE - DPE
SHELLY BORYS - DPE
BRIAN EVANS - DPE
GAETANE LAPLANTE - DPE
ERICA CLAUS - DPE
EILEEN SARKAR - DGFP

PHILIP KINSMAN - DGIS
DANIEL LUSSIER - DGIS

YVES THÉORÉT - DPG - DGSP (RAPPORT SEULEMENT)
MICHEL DURAND - DSP
EVERETT KING - DSP
DON LITTLE - DSP
BART VAN CROMVOIRT - DSP

ADMCM

DENISE BENOIT - DMC

BRIAN HEPWORTH - DGAT
MARGARET ANDERSON - DPAC (RAPPORT SEULEMENT)
CAROLE LAPLANTE - LIRS
CLAIRE RENAUD FRIGON - LIRS
MONIQUE PERRIER - LIRS
GRANT BUCK - DCAT
A.J. MCKINNON - DCAT
ROBERT D. NIXON - DCAT

HANS VON DONHOFF - DPF - DGFM
DIANE LESSARD - DPF
MARIO GIGUÈRE - DPF
RON SIMKO - DPF
GUY BOISVENU - DPF
ALAIN SÉGUIN - DFM
DAN AUDET - DDA
DAVE WOODSTOCK - DDA
JOE LAROCQUE - DDA
MARTINE BÉGIN - DDA
SUE BRULE - DDA (RAPPORT SEULEMENT)
BOYD HAWKINS - DDA
SUE MURTAGH - DDA (RAPPORT SEULEMENT)

MONIQUE SABOURIN - DSCS

MICHEL SÉGUIN - DGHR
ANNE-MARIE GIANNETTI - DPR
RAYNALD TURGEON - DGHR
ROCH BEAUCHAMP - DLO
SHARON FLEMING - DPO
YVES BRUNET - DSR
LOUISE BENOIT - DPO
ANNE EGAN - DLO
JOSETTE LAPERRIERE - DGHR
ISABELLE SECKLER - DGHR

ADMCP

LISETTE THIBAUT - DMT

PARKE DAVIS - A/DGTP
ALLAN HAMILTON - DSIS - DGTP
SUSANNE LATRÉMOUILLE - DSIS

MAX MELNYCK - DSRS
DAVIS WARNES - DGTP

DENISE PERRIER - DFVP - DGCi

TED LEDINGHAM - DBP-E - DGBP

KATHLEEN SOUCY - DMG
SIMONE PRAZERES - DMG
WENDY PRIDE - DMG
FRANCINE GALLO - DMG (RAPPORT SEULEMENT)

DAVIS MULCASTER - DGCP
ARTHUR CORDELL - DGCP
RICHARD BOURASSA - DPM
RICHARD SIMPSON - DDI
MICHEL GIGAULT - DTP
JEET HOTHY - DPP
WINNIE PIETRYKOWSKI - DMS
BRENDA PATTERSON - DMS
LORRAINE CROSKERY - DAC
BOB BASER - DAC
MARY FRANCES LAUGHTON - DAI (RAPPORT SEULEMENT)

PIERRE QUESNEL - DASM - DGEP
GERRY CHAN - DLRP
DAVID JARDINE - DLRP
DON PASKOVICH - DASM
BOB JONES - DGRR
PATRICK CARREY - DOST

PAUL A. DUVAL - DCI - DGIM
MEL FLEMING - DGIM
LARRY BROWN - DCI

BOB BREITHAUPT - DGRC (RAPPORT SEULEMENT)

BERNIE LEE - DST - DGGT (RAPPORT SEULEMENT)
GEORGE DUTCH - GTA
FRANK KENNEDY - DCM

TOM KAHWA - DIP - DGBT

SMAQ

MICHEL GERVAIS - SMAQ
BEN HO - DSI - DGRI (HQ)

GILBERT DE COUVREUR - DLD
MICHEL HALL - DLR
MICHEL UMBRIACO - DGDR (RAPPORT SEULEMENT)
PIERRE DESSUREULT - SMAQ

ADMAH

LINDA STREET - DHP - DGMH
CHUCK SUTYLA - DHP
JOHN THERA - DHP
COLETTE GAGNÉ-BLANC - DHP
HÉLÈNE ESPESET - DGMH

ANNE LADOUCEUR SÉGUIN - DRS - DGAP
KRYSTYNA CHELMINSKA - DRS
THOMAS TEGTMEYER - DRS
DENISE SÉGUIN - DCIP
RON HOLGERSON - DCIP
DANIELLE BOUVET - DCT
ALISON TAYLOR - DCT

PRÉSIDENTE ET PANÉLISTES

BARBARA BLOOR
OTTO BRODRICK
LARRY SPERLING
VEENA RAWAT
JEAN BÉLANGER
DAN RAINOTH
MAURICE NUNAS

RESPONSABLES DE L'ORGANISATION

DAVID WAUNG
SHARON JEANNOTTE
ATTILIO BARCADOS
RICHARD HALL
PATRICIA KIM
SUZANNE LORANGER

ANNEXE II

ORDRE DU JOUR

Créativité et innovation dans la gestion de l'avenir
Comment le MDC peut-il créer le climat idéal?

Ordre du jour final

le 6 septembre 1990

Salle Outaouais
Place du Portage, Phase IV
140, Promenade du Portage

8 h 30

Pause-café

9 h

Mot de bienvenue de la présidente

La fonction publique du Canada subit actuellement des changements profonds. Les années de vaches grasses, les années 60 et les années 70, sont passées. La nouvelle décennie s'annonce comme des années de vaches maigres. Comment pouvons-nous nous adapter à cette réalité? L'APRM et Fonction publique 2000 sont-ils les solutions? Ou y a-t-il d'autres mesures que nous pouvons prendre pour nous structurer et nous organiser nous-mêmes efficacement pendant la décennie qui commence?

Barbara Bloor

9 h 15

Innovation et créativité dans la fonction publique pour les années 90

Quelles seront les nouvelles demandes auxquelles devra faire face la fonction publique dans les années 90? Comment pouvons-nous trouver des solutions innovatrices et créatrices dans ce nouveau milieu? Fort de son expérience de conférencier et de celle obtenue dans les secteurs privé et public, le conférencier animera une discussion quant aux nouvelles approches de gestion pour le MDC.

Conférencier : **Larry Sperling**
 Sperling Associates Inc.

10 h 45

Pause café

11 h

Caractéristiques des organisations qui fonctionnent bien au sein de la fonction publique

De quoi a l'air une organisation qui fonctionne bien? Les organisations hiérarchiques traditionnelles sont-elles démodées? Le fait de diminuer les

pouvoirs de l'organisation au profit des fonctionnaires diminuera-t-il la responsabilité? Comment pouvons-nous en arriver à des approches plus créatrices et plus innovatrices dans la fonction publique?

Conférencier : **Otto Brodtrick**
Directeur principal
Rendement des valeurs de l'organisation
Bureau du Vérificateur général

12 h

Déjeuner

13 h 30

Tribune de spécialistes :

Une gestion créative au MDC : qu'est-ce qui nous semble bon?

Nous avons entendu ce que les spécialistes disent. Mais que pensent les employés du MDC? Les solutions proposées nous semblent-elles adéquates? Ou y a-t-il d'autres mesures que nous devrions prendre afin de pouvoir assurer une meilleure gestion dans les années 90?

Présidente : **Barbara Bloor**

Directeurs des ateliers: **Veena Rawat**
Maurice Nunas
Dan Rainboth
Jean Bélanger

15 h 00

Pause-café

15 h 30

Session plénaire - Rapports des directeurs des ateliers

16 h 00

Récapitulation

Barbara Bloor

le 5 septembre 1990

Canada