

The background features a dark blue gradient with a subtle pattern of white dots. Overlaid on this are several circular and semi-circular elements in a lighter blue color. On the left side, there is a large, semi-circular scale with numerical markings from 140 to 260 in increments of 10. Several smaller circles and arcs are scattered across the page, some with arrows indicating a clockwise or counter-clockwise direction, suggesting a process or cycle.

LA CONDUITE DU CHANGEMENT

*LA GESTION DE LA PERFORMANCE ET LA CONDUITE DU CHANGEMENT DANS LE
CADRE DE LA REFORME GBO*

5 OCTOBRE 2016, TUNIS

BLAGOVESTA MANEVA-SLEYMAN, PHD

AVANT DE COMMENCER...

... EN 3-4 MOTS

- Quelles sont mes sentiments face aux changements que la réforme GBO introduirait dans ma vie et dans celle de mon ministère?
- Quelle est mon attitude face à ces changements?

PLAN DE LA PRÉSENTATION

- Le changement dans la vie des organisations
- Quand tout ne tourne pas rond...
- Des approches pour une conduite du changement réussie
- Le pilotage d'un changement stratégique: les enjeux critiques
- La conduite du changement du processus de gestion axée sur la performance au Canada: quelques leçons apprises

LE CHANGEMENT DANS LA VIE DES ORGANISATIONS

QU'EST-CE QU'UN CHANGEMENT ET LA GESTION D'UN CHANGEMENT ?

- Changement (plusieurs définitions possibles ayant des bases différentes) :
 - l'évolution d'une organisation d'un état à un autre
 - mouvement vers l'atteinte d'un objectif ou d'un idéal
- Gestion du changement : les approches structurées utilisant des processus et des méthodes pour rediriger les ressources, les processus, les allocations d'une organisation pour la faire évoluer vers une nouvelle structure/forme/état
- Changement et changement stratégique
- La gestion du changement est à la fois une science et un art

The background is a dark blue gradient with a subtle pattern of white stars and technical diagrams. On the right side, there are several circular diagrams resembling gauges or dials with numerical scales (e.g., 100, 110, 120, 130, 140, 150, 160, 170, 180, 190, 200, 210) and arrows. There are also dashed lines and other geometric shapes scattered across the background.

LE CHANGEMENT EN RÉPONSE À DIFFÉRENTS TYPES DE SITUATIONS

SITUATIONS CRITIQUES (DE CRISE)

- Situation de crise, d'incertitude générale ou de survie
- Nécessite une réaction et un changement immédiats
- Action requise (du leader) : immédiate ; type commande (pas de temps pour réfléchir et discuter)
- Solution à court terme



PROBLÈMES APPRIVOISÉS (ASSEMBLAGE DE CASSE-TÊTES)

- Situation déjà vue ;
solution envisageable
- Nécessite une action et
un changement calculés
- Action requise : direction
et gestion
- Solution à moyen terme



inspiré par les travaux de Keith Grint

SITUATIONS COMPLEXES (PROBLÈMES PERNICIEUX)

- Situation/contexte nouveaux;
pas de solution connue,
simple ou facile
- Nécessite une action et un
changement stratégiques
- Action requise : leadership,
engagement et participation
- Solution à (très) long terme



inspiré par les travaux de Keith Grint

LE CHANGEMENT EN RÉPONSE À DIFFÉRENTS TYPES DE SITUATIONS

- **Situations critiques (de crise)**

- Situation de crise, incertitude générale ou de survie
- Nécessite une réaction et un changement immédiats
- Action requise (du leader) : immédiate ; type commande (pas de temps pour réfléchir et discuter)
- Solution à court terme



- **Problèmes apprivoisés (assemblage de casse-têtes)**

- Situation déjà vue ; solution envisageable
- Nécessite une action et un changement calculés
- Action requise : direction et gestion
- Solution à moyen terme



- **Situations complexes (pernicieuses)**

- Situation/contexte nouveaux; pas de solution connue, simple ou facile
- Nécessite une action et un changement stratégiques
- Action requise : leadership, engagement et participation
- Solution à (très) long terme



LE “POURQUOI” DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

- Contexte très volatile dans toutes les régions du monde et dans tous les domaines d’activité
- Environnement de plus en plus changeant et changeant de plus en plus vite
- De nombreux facteurs influencent le changement:
 - Mondialisation, nouvelles technologies, changements et bouleversements politiques, crises ou incertitudes économiques et financières, crises démographiques, développements en sciences humaines et sociales, changements environnementaux et climatiques, etc.

LA RÉPONSE DES ORGANISATIONS

- Les organisations sont appelées à s'adapter aux nouveautés
 - Pour une grande partie d'elles, ceci veut dire se transformer
- La transformation est un changement complet qui concerne la stratégie, le modèle ou le mode opérationnel, l'organisation, les processus, les personnes.
- Un bon nombre d'organisations stratégiques procède à des transformations de façon préemptive pour prendre un avantage sur le futur.
 - Mais... parfois... on peut vouloir changer pour changer

CE QU'ON OUBLIE SOUVENT...

**Aucun changement, aucune réforme
ne doit être une fin en soi.**

**Le changement dans les structures
gouvernementales est un outil, pour les
gouvernements, afin de répondre aux besoins et
aux attentes de leurs citoyens.**

QUAND TOUT NE TOURNE PAS ROND...

ANATOMIE ET PHYSIOLOGIE DE L'ÉCHEC DES INITIATIVES DU CHANGEMENT STRATÉGIQUE

LE CHANGEMENT: PLUS SOUVENT ASSOCIÉ À L'ÉCHEC QU'AU SUCCÈS ...

Entre 50% et 75%,
selon différentes études,
des initiatives de changement organisationnel échouent

(et ce d'après les critères des leaders des initiatives eux-mêmes, et malgré des méthodologies de plus en plus sophistiquées)

CAUSES PROBABLES DES ÉCHECS

- Des réalités de plus en plus complexes, avec des effets multidimensionnels, qui ne sont pas prises en compte
- Leadership ambivalent
- Approches et mise en œuvre du changement déficientes
- Efforts insuffisants pour préparer et/ou conduire le changement
- Résistance au changement ignorée
- Communications insuffisantes et/ou inefficaces
- Faible capacité organisationnelle à soutenir le changement
- ...

FACTEURS DU RISQUE D'ÉCHEC DANS LA CONDUITE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

- Ne pas avoir une vision claire des objectifs
- Ne pas avoir un plan réaliste
- Méconnaissance de l'organisation
- Ne pas communiquer verticalement, ou horizontalement (les raisons, les progrès faits, les difficultés, etc.)
- Ne pas engager les leaders et les employé(e)s
- Tomber dans le piège des techniques (s'attarder surtout sur le « comment » et non pas le « quoi » et le « pourquoi »)
- Vouloir changer pour de mauvaises raisons
-

CONDUIRE UN CHANGEMENT = APPRENDRE !

*« Tu me dirais et j'oublierais ;
Tu me montrerais et je me souviendrais ;
Tu m'impliquerais et j'apprendrais. »*

« Mieux vaut allumer une chandelle que maudire l'obscurité. »

Proverbes chinois

DES APPROCHES POUR UNE CONDUITE DU CHANGEMENT RÉUSSIE

ASPECTS DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL



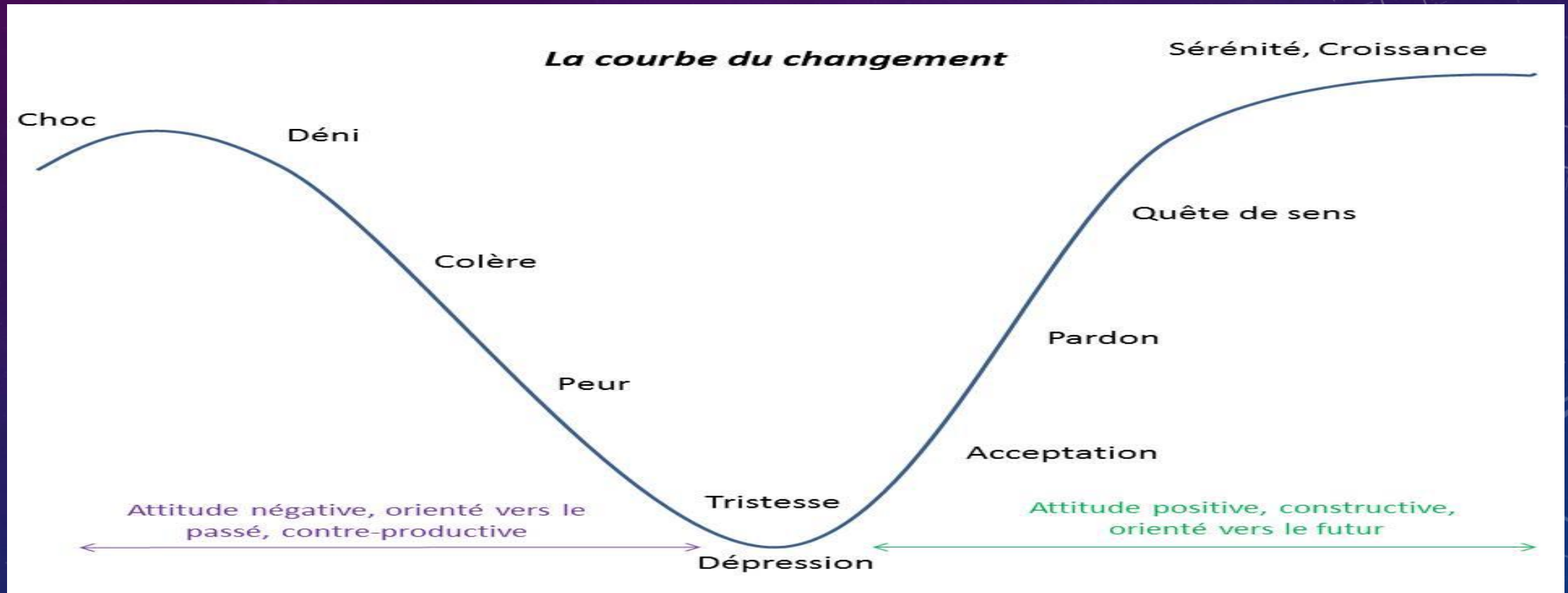
*« On ne peut pas résoudre les problèmes
en utilisant le même raisonnement
qui les a créés »*

- Albert Einstein

LE CHANGEMENT CHEZ L'INDIVIDU

- Le changement important et stratégique implique un changement de paradigme
 - Nouvelle façon de voir une situation, son contexte et l'organisation
- (Au moins) Quatre conditions pour changer de disposition d'esprit et d'attitude
 - Objectif dans lequel croire
 - Le « pourquoi » du changement et son histoire
 - Systèmes de renforcement
 - Adapter les structures, les systèmes de gestion, d'opération et de performance aux changements de comportement voulus
 - Compétences nécessaires pour changer de comportement
 - Le rôle essentiel du temps: aucun changement stratégique et important ne peut se faire en un seul mouvement; chaque changement stratégique et de grande échelle s'effectue en plusieurs étapes
- Personnes-modèles consistantes

LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT



L'INITIATEUR (CHAMPION) DU CHANGEMENT FACE AU CHANGEMENT

Étapes :

- L'enthousiasme
- Le réveil à la réalité
- La remise en question
- La remotivation
- La réalisation

CRÉER LA BASE ET LES CONDITIONS GAGNANTES POUR LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL STRATÉGIQUE RÉUSSI



LES 8 ÉTAPES D'UNE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE (D'APRÈS JOHN P. KOTTER)

1. Créer un sentiment d'urgence
2. Former une coalition puissante
3. Établir une vision
4. Communiquer la vision
5. Habilitier les autres à agir en faveur de la vision établie
6. Planifier et créer des gains à court-terme
7. Consolider les améliorations et produire encore plus de changements
8. Institutionnaliser les nouvelles approches

Source: Kotter, J. P. (2007), Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, January 2007

“POURQUOI” ET “QUOI” AVANT “COMMENT”

- La vision indispensable: où s’en va-t-on et pourquoi ?
- Avoir une vue d’ensemble de son organisation et de son environnement
 - Une organisation est un système
 - Règles écrites et non-écrites
 - On ne peut pas agir efficacement sur un système que l’on ne connaît pas
 - Connaître l’organisation, ses valeurs et son environnement
 - Qu’est-ce qu’on change ?
 - Sur quoi et avec quoi agit-on ?

La gestion du changement stratégique est avant tout une nouvelle disposition d’esprit, une nouvelle attitude et la création d’une nouvelle culture

UNE VUE D'OISEAU ... ET DE FOURMI ...

« Ça revient à l'habilité à monter et descendre l'échelle de l'abstraction, être capable de voir les deux, avoir une vue d'ensemble et voir les implications opérationnelles, c'est cela qui caractérise les grands leaders et les stratèges exceptionnels » *(traduction libre)*



- Heracleous, 1998

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE ET INTERNE POUR FAIRE UN DIAGNOSTIC

- À la recherche de :
 - mégatendances dans l'environnement qui affectent directement ou indirectement l'organisation
 - forces motrices du changement
 - « signaux faibles » d'aujourd'hui qui peuvent être les gros risques et/ou opportunités de demain
- Dans les domaines-clés qui touchent l'organisation (économique, politique, technologique, législatif, scientifique, culturel, relationnel, etc.)
- Pour se connaître et se positionner, il faut aussi connaître la façon dont on:
 - crée du sens
 - développe le savoir
 - prend des décisions

LA QUESTION-CLÉ

- Quel type d'organisation veut-on bâtir/avoir à la fin du processus de transformation?
 - Quelle culture organisationnelle?
 - Quelles personnes?
 - Quel système de gestion?
 - Quel système d'information?
 - Quel modèle de gestion de conflits?

La tentation (de plusieurs gestionnaires, employés et mêmes leaders) est de s'occuper des choses les plus urgentes aux dépens de la pensée et de la planification stratégiques.

LA PENSÉE STRATÉGIQUE ET LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

- On ne peut pas réussir un changement stratégique sans l'avoir pensé et planifié stratégiquement
 - La pensée stratégique et la planification stratégique sont des activités distinctes mais inter-reliées et complémentaires:
 - La pensée stratégique vise à découvrir des stratégies nouvelles et imaginatives pour réécrire les règles du jeu et envisager des futurs très différents du présent
 - Les processus mentaux utilisés sont des processus de synthèse, divergents et créatifs
 - La planification stratégique vise à opérationnaliser les stratégies développées par la pensée stratégique
 - Les processus mentaux utilisés sont analytiques, convergents et conventionnels
- « La planification stratégique n'est pas la pensée stratégique. Une est analyse, l'autre est synthèse » *(traduction libre)* - Henry Mintzberg

Sources:

Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning, *Long Range Planning*, 31, (3), 481-487.

Mintzberg, H. (1994), *The Fall and Rise of Strategic Planning*. Harvard Business Review, January - February 1994 Issue.

CRÉER DES STRUCTURES D'APPUI ET D'ENGAGEMENT

- Structures d'appui et leurs rôles
 - Comité-directeur
 - Comité-aviseur
 - Groupes d'action et d'entraide, ...
- Stratégie et action d'engagement de tous les intervenants-clés (approche 360°)
- Coordination, planification et rapports
- Post-mortem
- ... et pre-mortem

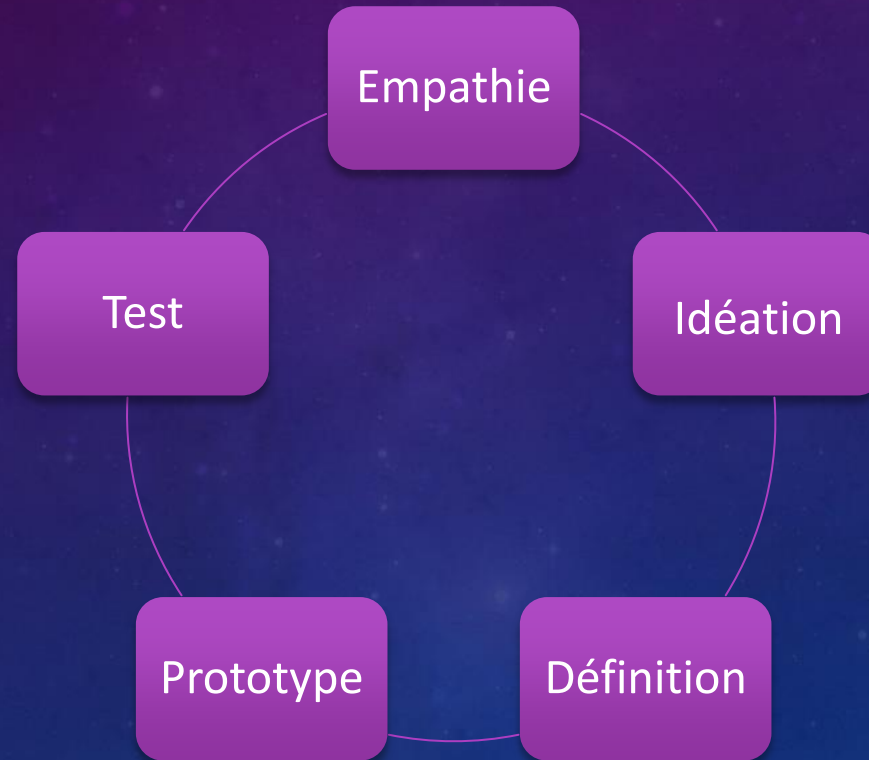
CHANGER LA FAÇON DE GÉRER LE CHANGEMENT

- Engager les têtes, les cœurs et les esprits : des approches holistiques au secours d'une gestion du changement en panne
- La créativité : l'art et le design aux côtés de la science, à la recherche d'humanité et de sens
- Des approches faisant appel à la création, la visualisation et le design, entre autres, pour une gestion du changement réussie

GAMING ET RETOUR DU FUTUR

- Faire passer nos croyances, nos connaissances et nos visions d'aujourd'hui à travers le filtre du futur
- Créer son avenir à l'aide de l'imaginaire
 - Dessiner le futur désiré en se projetant dans l'avenir
 - Raconter l'histoire qu'on aimerait vivre un jour
- Grâce à des méthodes de design et une touche humaine d'empathie, revisiter la vision et la mission organisationnelles, ainsi que les activités et les produits de l'organisation

D-THINKING (DESIGN THINKING) POUR ENGAGER ET CO-CRÉER



« Nous façonnons nos institutions,
puis ce sont elles qui nous façonnent
à leur tour » (*traduction libre*)

- Winston Churchill

LE PILOTAGE D'UN CHANGEMENT STRATÉGIQUE

QUATRE TYPES D'ENJEUX CRITIQUES

Enjeux RELATIONNELS

Construire un système plus performant

« Capacité à s'améliorer »

Enjeux HUMAINS

Mobiliser les personnes impliquées

« Capacité à contribuer »

Enjeux POLITIQUES

Susciter la collaboration d'acteurs divergents

« Capacité à coopérer »

Enjeux SYMBOLIQUES

Donner du sens au changement

« Capacité à s'identifier »

LE DESIGN DU CHANGEMENT POUR SOUTENIR LA TRANSFORMATION

- Changer les 3 “S” :

- Stratégies (intentions organisationnelles)
- Structures (partage de responsabilités)
- Systèmes (moyens d’y arriver)

par les 3 “P” :

- Projets (orientation souhaitée)
- Personnes (porteurs dédiés)
- Processus (activités critiques)

LISTE DE CONTRÔLE

- Besoins de changement identifiés et confirmés
- Vision stratégique établie et validée
- Connaissance de l'environnement
- Planification élaborée avec une feuille de route détaillée
- Création de conditions gagnantes
 - Être et agir comme **champion** du changement
 - S'entourer d'une équipe de collaborateurs
 - Créer des cellules de changement
 - Apprendre des techniques de gestion des différends et les intégrer à la formation
 - Créer et ouvrir des canaux de communication : avec la gestion supérieure, avec le centre, avec les différents départements administratifs, avec les employé(e)s, avec les pairs, avec les intervenant(e)s
 - Engager, former et communiquer!
- Mettre le plan en marche et gérer l'impact sur l'organisation en revenant constamment sur ses valeurs
- Évaluer le progrès à l'aide d'indicateurs préétablis et rectifier le tir au besoin
- Apprendre et soutenir l'action

LA MISE EN ŒUVRE DE LA GESTION AXÉE SUR LA PERFORMANCE AU CANADA

QUELQUES LEÇONS APPRISES

Leçons inspirées des résultats de la réforme

- Créer les conditions favorables à la mise œuvre de la gestion axée sur la performance
 - Créer son propre modèle (sur mesure)
 - Prendre le temps qu'il faut et maintenir la force d'impulsion
 - Lier les mesures du rendement au cadre de politiques ou au cadre stratégique
 - Harmoniser les systèmes de gestion aux fins de la mise en œuvre
 - Prévoir des ressources financières et humaines appropriées
 - Avoir un leadership ferme provenant du sommet pour instaurer un système de gestion de la performance
 - Faire des projets-pilotes
 - Établir une culture de gestion du rendement
 - Développer une compréhension pratique du concept de reddition de comptes (accountability)
 - S'assurer du leadership et de la participation de la haute direction
 - Chercher à obtenir une participation à tous les niveaux
 - Intégrer une formation et une sensibilisation
 - Communiquer le but du système de mesure du rendement

LEÇONS INSPIRÉES DES RÉSULTATS DE LA RÉFORME (2)

- Utiliser un nombre pratique d'indicateurs ; la complexité excessive est l'un des principaux facteurs de risque menaçant la réussite des efforts de mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats
- Définir clairement les termes et concepts fondamentaux
- Recueillir des informations crédibles sur le rendement
- Démontrer l'utilisation de l'information sur le rendement
- Utiliser l'évaluation comme complément de la mesure du rendement
- Recourir aux mesures incitatives pour favoriser le soutien
- Utiliser la communication de l'information sur le rendement à des fins décisionnelles
- Apprendre, examiner et ajuster les systèmes de mesure du rendement

DISCUSSION

LA SATURATION/FATIGUE DU CHANGEMENT

- Tenir compte de la capacité des gens à endosser le changement (surtout dans un contexte volatile)
- Trop en faire équivaut souvent à en faire moins
- L'équilibre en tout
 - Être à l'écoute des gens et de l'organisation

L'IMPORTANCE DE METTRE LES POINTS SUR LES « i »

- S'arrêter, évaluer le progrès et le climat organisationnel et *s'ajuster*
 - Écouter ! Écouter ! Écouter ! Pratiquer l'écoute active !
 - Ceci pourrait parfois conduire à:
 - admettre qu'on s'est trompé
 - changer de route et
 - proposer des mesures de redressement.
- Changer, c'est gérer!

OSER! INNOVER !

Ce n'est pas parce qu'on ne l'a jamais fait
que ça ne fonctionnera pas !

Changer, c'est aussi oser et innover!