

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

L'Assemblée nationale du Québec : Bilan et plan d'action

*Par
Jean-François Lizotte*

*Rapport de stage présenté à l'ENAP,
en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique
option pour analystes
Concentration : Évaluation de programmes*

*Johanne Whittom,
Adjointe au secrétaire général
Assemblée nationale du Québec*

*Québec
6 août 2010*

À ma famille, ma belle-famille et surtout a Renée-Claude

Remerciements

Tout au long de ce stage, mais également dans la période qui le précédait et qui le suivait, une multitude de gens m'ont été d'une aide précieuse. Sans eux, mon expérience n'aurait jamais été la même...

Je tiens tout d'abord à remercier la mandataire de mon stage, madame Johanne Whittom, adjointe au secrétaire général de l'Assemblée nationale du Québec. Son écoute, ses conseils ainsi que sa disponibilité, malgré un horaire plus que chargé, ont fait de mon stage à l'Assemblée nationale, une expérience de travail que je n'oublierai jamais. Dans cette veine, je tiens également à remercier monsieur François Côté, secrétaire général de l'Assemblée nationale du Québec, d'avoir accepté de m'accueillir. Je voudrais également remercier mesdames Marie-Pierre Busson et Martine Quartier pour leur support et leur aide tout au long de ce processus. Que ce soit au moment de la recherche, en cours ou à la fin du stage, elles ont toujours été présentes et disponibles afin de répondre à mes questions.

Je ne pourrais passer sous le silence l'importance des directeurs et des directrices de chacune des directions de l'Assemblée nationale qui ont accepté mon aide dans la réalisation de leurs plans d'action, de leurs bilans ainsi que les discussions à propos d'une possible intégration d'un tableau de bord de gestion au sein de leur direction.

Un merci tout spécial à monsieur Pierre Simard, qui fût mon professeur conseiller et qui est aussi l'un des meilleurs pédagogues (malgré ses méthodes peu orthodoxes) que j'ai eu l'occasion de connaître tout au long de mon parcours académique.

Mes remerciements les plus sincères s'adressent à ma copine, Renée-Claude, pour son support, son aide et sa patience. Merci d'être là pour moi.

Fiche synthèse du rapport de stage

Titre du rapport : L'Assemblée nationale du Québec : Bilan, plan d'action et tableau de bord de gestion

Nom de l'étudiant : Jean-François Lizotte

Organisme d'accueil : Assemblée nationale du Québec

Date du stage : Du 9 février 2010 au 28 mai 2010

Résumé : Ce rapport relate l'expérience de travail que j'ai eu le plaisir de connaître tout au long des mes 16 semaines de stage à l'Assemblée nationale du Québec. En tant que berceau de la démocratie québécoise, l'institution et le personnel qui la compose, m'ont apporté beaucoup du point de vue professionnel, académique et personnel. Les pages suivantes serviront à vous décrire de long en large l'expérience que j'ai vécue.

Mots-clefs (5) :

- 1.** Assemblée nationale
- 2.** Plan d'action
- 3.** Bilan
- 4.** Consultant
- 5.** Stage

Table des matières

1. Introduction.....	P.5-6
2. Description du mandat	
2.1 Le mandat.....	P.6-7-8
2.2 Le rôle du stagiaire.....	P.8-9
2.3 Les attentes de l'organisation.....	P.9
2.4 Les documents attendus.....	P.9-10
3. Présentation de l'organisation	
3.1. Sa mission.....	P.10
3.2. Sa vision.....	P.11
3.3. Ses valeurs.....	P.11
3.3.1.Loyauté.....	P.11
3.3.2.Compétence.....	P.11
3.3.3.Impartialité.....	P.11-12
3.3.4.Intégrité.....	P.12
3.3.5.Respect.....	P.12
3.4. Son contexte.....	P.12-13
3.5. Ses enjeux.....	P.13-14
3.5.1. S'adapter aux besoins des parlementaires.....	P.14
3.5.2. La communication et le rayonnement de l'institution.....	P.14-15
3.5.3. La gestion.....	P.15-16
4. Recension des écrits.....	P.16
4.1 La consultation.....	P.16-17-18
4.2 Les tableaux de bord de gestion.....	P.18-19
4.3 La Loi sur l'administration publique.....	P.19-20
5. Méthodologie	
5.1 Analyse documentaire.....	P.20-21
5.2 Participation à des rencontres.....	P.21
5.3 Recommandation.....	P.21-22
5.4 Rédaction.....	P.22
6. Résultats	
6.1 Les mandats.....	P.22-23-24
6.2 Commentaire, analyses et recommandations.....	P.24-25
7. Conclusion.....	P.25-26
8. Bibliographie.....	P.27

Annexe

1. Introduction

C'est avec le plus grand des plaisirs que je vous présente le rapport du stage que j'ai réalisé à l'Assemblée nationale du Québec du 9 février 2010 au 28 mai 2010. Ce dernier me permet d'obtenir le grade de maître en Administration publique (profil pour analyste, concentration évaluation de programmes). Ce n'est cependant pas la seule chose que m'a permis d'acquérir cette expérience. En effet, il m'a permis de mettre en pratique la théorie qu'on m'avait enseignée tout au long de mon parcours académique. De plus, j'ai également développé des habiletés et une expérience qui, j'en suis certain, me seront utiles tout au long de ma carrière future.

Le contexte très particulier de l'Assemblée nationale fait en sorte que cette expérience sera à jamais gravée dans ma mémoire. Que ce soit à cause de l'importance que revêt l'institution ou de la présence quotidienne des médias et des parlementaires, l'atmosphère qui y règne n'est, sans l'ombre d'un doute, aucunement similaire à celles de tous les autres ministères ou organismes de la fonction publique québécoise. Aussi, le fait que l'Assemblée nationale siégeait durant la période de mon stage a fait en sorte que la disponibilité des gestionnaires était moins évidente.

Au cours des pages suivantes, je présenterai les divers aspects de mon expérience de travail à l'Assemblée nationale. J'exposerai d'abord le mandat qu'on m'avait attribué, les objectifs que désirait atteindre la direction du bureau du secrétaire général de l'Assemblée nationale ainsi que les attentes qu'on avait à mon égard. Je décrirai également les tâches qui m'ont été confiées ainsi que ce qu'on attendait de moi en fonction de celles-ci. Puisque mon mandat a été modifié en cours de stage, je décrirai la nature de ces changements, ainsi que les conséquences qui en ont découlé.

Je présenterai ensuite de façon complète l'Assemblée nationale. En effet, j'y décrirai sa mission, sa vision, ses valeurs, le contexte dans lequel elle évolue, ainsi que les enjeux auxquels elle fait face. La section subséquente sera consacrée à la recension

des écrits, où je ferai part des textes qui m'ont été précieux et utiles tout au long de la réalisation du mandat qui m'avait été confié, en plus de relever certaines hypothèses et démarches issues de la littérature sur le sujet.

La section suivante présentera la méthodologie que j'ai retenue pour réaliser mon stage. La cinquième, quant à elle, présentera les résultats et je terminerai en effectuant un retour sur l'aspect théorique de la troisième section. Une bibliographie de tous les documents utilisés ainsi qu'une annexe compléteront ce rapport.

2. Description du mandat

2.1 Le mandat

La présente section sera dédiée à présenter le mandat qui m'a été confié dans le cadre de mon stage ainsi que les objectifs et attentes qui y étaient rattachés. De plus, une partie de cette section sera consacrée à présenter le mandataire de mon stage.

Tout d'abord, il est nécessaire de mentionner d'entrée de jeu que mon mandat a été modifié en cours de route. En effet, l'une des tâches qui étaient inscrites dans mon offre de service consistait à réaliser la mise à jour et le suivi du tableau de bord de gestion. Après avoir pris connaissance du contenu du tableau de bord et après avoir discuté avec la mandataire de mon stage, nous avons conclu que cette tâche ne s'avérait plus nécessaire. En effet, malgré le fait que l'outil qui était en place portait le nom de tableau de bord, il s'agissait plutôt d'un tableau de suivi des principaux dossiers auquel le président de l'Assemblée nationale, monsieur Yvon Vallières, désirait garder un suivi constant. Le tableau de bord, si on peut l'appeler ainsi, ne comportait aucun indicateur et s'était doté de cibles peu précises. Malgré tout, compte tenu des besoins du président, l'outil choisi était le plus approprié. J'ai tout de même proposé à certains directeurs, dont les tâches étaient propices à cela, l'instauration au sein de leur direction, d'un tableau de bord de gestion. Malgré les avantages d'un tel outil, ces

derniers ont néanmoins décidé de ne pas instaurer de tableau de bord étant donné le caractère de dépendance et d'imprévisibilité de leur direction.

En contrepartie, en début de mandat, une nouvelle tâche m'a été assignée. En effet, le directeur de la direction du Secrétariat du Bureau, a eu recours à mon expertise afin de mettre sur pied un guide de procédures et de processus. Puisque ma mandataire n'y voyait pas d'objection, cette tâche a été ajoutée à mon mandat. Ce dernier consistait en la réalisation d'un document dans lequel je devais décrire de façon détaillée et chronologique les différentes étapes du travail de la conseillère du Secrétariat du Bureau lors de certaines tâches spécifiques. Je devais également décrire pour chacune de ces étapes, où se situait l'information, de faire la recension des autorisations préalables et les validations d'informations avec les autres directions.

Les trois tâches de la conseillère du Secrétariat du Bureau pour lequel ce mandat m'avait été attribué étaient la rédaction de documents dans la cadre de la préparation d'élection générale, la rédaction de notes d'information aux députés en certaines circonstances ainsi que la rédaction de documents personnalisés aux députés à la suite d'une démission ou d'une nomination, etc.

Cet ajout a eu un impact très positif sur moi et sur mon apprentissage. Puisque la concentration dans laquelle j'étudiais est l'évaluation de programme, j'avais peu de connaissance en matière d'organisation du travail. Malgré cela, j'ai néanmoins accepté le mandat puisque je considérais que c'était une occasion privilégiée d'élargir mon éventail de connaissances. Ce fut en effet le cas. J'ai dû rechercher par moi-même la théorie et les principes de bases de cette discipline. Cependant, pour des raisons hors de mon contrôle, ce mandat n'a pu être réalisé.

En ce qui a trait à la tâche principale de mon mandat, j'avais à aider et conseiller les directeurs de chacune des directions dans la rédaction de leurs plans d'action et de leurs bilans annuels.

Finalement, je ne saurais passer sous le silence une tâche que j'ai réalisée au cours de mon stage et qui ne figurait pas dans mon offre de service. Lors de périodes un peu plus calmes de mon mandat, j'ai pris l'initiative de rédiger des notes d'information portant sur divers sujets pour les directeurs.¹ J'ai notamment traité de la façon de poser un diagnostic organisationnel, de l'importance des indicateurs ainsi qu'une série de plusieurs notes sur la façon de piloter de façon efficace des changements dans une organisation.

2.2 Le rôle du stagiaire

Au cours de ma maîtrise, j'ai eu la chance de suivre le cours *Consultation et changement organisationnel (ENP-7208)*. Ce cours, qui avait pour but de nous préparer pour la réalisation de nos stages, nous a également enseigné les bases du travail de consultant. Quoique fort utile en terme de connaissances, je ne croyais pas avoir recours à ces apprentissages pour la réalisation de mon stage. À ma grande surprise, je m'étais trompé. Dans chacun des deux mandats principaux, j'ai eu l'occasion de mettre en application ce que j'avais appris. Dans le cadre du mandat d'aide aux directeurs pour l'élaboration de leurs plans d'action et de leurs bilans, mon rôle consistait à conseiller et apporter mon expertise au directeur. En quelque sorte, j'agissais comme un consultant interne.

2.3 Les attentes de l'organisation

Après avoir expliqué en long et en large la teneur de mon mandat, il serait tout à fait à propos à présent de faire part des attentes qu'avait ma mandataire à mon

¹ Voir Annexes A B C D E F G

endroit. Tout d'abord, elle s'attendait à ce que j'apporte l'expertise que j'avais acquise lors de mon parcours académique afin d'aider les directeurs à élaborer leur bilan et leur plan d'action. Afin d'y parvenir, l'organisation attendait de moi d'avoir une connaissance très approfondie du plan stratégique 2009-2012, du plan de communication publique ainsi que du plan d'action en matière de développement durable. À cet égard, il convient de préciser que l'Assemblée nationale n'est pas assujettie à l'application de la *Loi sur l'administration publique* (L.R.Q., chapitre A-6.01) qui oblige les ministères et organismes du gouvernement à déposer des plans stratégiques et à inclure, dans le rapport annuel de gestion, une présentation des résultats obtenus par rapport aux objectifs prévus par le plan stratégique. De plus, compte tenu du fait que l'Assemblée nationale est un milieu de travail plutôt spécial et unique, l'organisation attendait de moi une neutralité politique parfaite en n'émettant aucune opinion en ce qui a trait à la politique municipale, provinciale et fédérale.

2.4 Les documents attendus

Le fait de modifier une partie du mandat en cours de stage a eu pour effet de modifier aussi les documents qui étaient attendus de ma part. Donc, le cahier de mise à jour du tableau de bord de gestion ne faisait désormais plus partie de ce groupe. De plus, lors de la rencontre de mi-stage, ma mandataire m'a spécifié que le rapport d'accompagnement des directeurs qu'elle attendait de moi pouvait se faire oralement, chose qui a été faite lors de la rencontre.

3. Présentation de l'Assemblée nationale

3.1 Sa mission

L'Assemblée nationale du Québec compte en son sein, deux secteurs bien distincts : le secteur politique et le secteur administratif. Ces deux secteurs ont chacun leurs propres missions, mais celle du secteur administratif vient en soutien au secteur politique. En effet, dans le cadre de la tradition parlementaire, « la mission de l'Assemblée nationale (...) consiste à légiférer dans les domaines de sa compétence, à contrôler les actes du gouvernement et de l'Administration et à débattre de question d'intérêt public. »² Quant à elle, l'administration de l'Assemblée nationale « soutient les députés dans l'exercice de leurs fonctions parlementaire et contribue à la réalisation de la mission de l'institution »³ par quatre types d'activités, soit :

1. Offrir des services aux députés en appui à leur rôle de législateur et de contrôleur de l'activité gouvernementale.
2. Faire connaître et comprendre aux citoyens l'institution et le travail des députés, facilite l'accès à l'institution parlementaire et contribue à son rayonnement, notamment dans ses rapports avec d'autres parlements.
3. Assurer la conservation et la mise en valeur du patrimoine documentaire, mobilier et immobilier.
4. Gérer les ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles et apporter son soutien dans ces domaines aux députés et à leur personnel.⁴

² ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC (2009). Plan stratégique de l'Assemblée nationale du Québec 2009-2012, Québec, p. 9

³ ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC (2009). *Plan stratégique de l'Assemblée nationale du Québec 2009-2012*, Québec, p. 9

⁴ ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC (2009). *Plan stratégique de l'Assemblée nationale du Québec 2009-2012*, Québec, p. 9

3.2 Sa vision

La vision du secteur administratif de l'Assemblée nationale peut se résumer par la volonté d'être reconnu pour l'excellence de la qualité des services offerts aux citoyens et aux députés, pour la qualité de son milieu de travail ainsi que pour sa capacité d'innovation et d'adaptation.⁵

3.3 Ses valeurs

À l'instar de l'ensemble de la fonction publique québécoise, l'Assemblée nationale prône et met en pratique les valeurs mises de l'avant par cette dernière. Malgré le fait que ces valeurs sont partagées par toute la fonction publique, ces dernières sont pour l'Assemblée nationale, d'autant plus importantes, compte tenu de la proximité du secteur administratif et des parlementaires. Ces cinq valeurs ont pour objectif de donner des lignes directrices aux employés dans leurs actions et aux gestionnaires, dans leur gestion.

3.3.1. Loyauté

Par loyauté, on entend l'accomplissement d'actions par les employés dans le respect des choix démocratiques faits par la population. Leurs actions doivent également aller dans le sens et même renforcer l'importance de l'institution parlementaire et le processus démocratique.

3.3.2. Compétence

Un peu à l'instar de la vision de l'Assemblée, son personnel se doit de livrer un service de très haute qualité, et ce, dans une perspective d'amélioration continue. De plus, ils doivent remplir leurs fonctions en gardant en tête la notion d'efficacité, d'innovation et de professionnalisme dans le but d'atteindre les résultats qui ont été fixés.

⁵ ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC (2009). Plan stratégique de l'Assemblée nationale du Québec 2009-2012, Québec, p. 10

3.3.3. Impartialité

Cette valeur est sans l'ombre d'un doute, la plus importante pour le personnel administratif de l'Assemblée nationale. En effet, avec la proximité qu'a le personnel avec les parlementaires, les membres de l'administration se doivent d'agir en tout temps avec neutralité, équité, objectivité et sans considération politique partisane.

3.3.4. Intégrité

L'intégrité fait référence au respect, par le personnel, des principes et des règles d'éthique qui sont en vigueur dans la fonction publique. Aussi, cette valeur proscrit aux employés de s'émincer dans une situation où ils pourraient être influencé dans le cadre de leurs fonctions.

3.3.5. Respect

Le respect envers les parlementaires, les citoyens, les partenaires et les autres employés est la dernière, mais non la moindre, des valeurs préconisées par l'Assemblée nationale. Également, le personnel doit agir avec diligence et éviter toute forme de discrimination.

3.4. Son contexte

Par l'adoption de la Loi sur l'administration publique (LAP), en 2000, la province de Québec fait de la qualité des services aux citoyens, sa priorité. Par le fait même, cette loi instaure également un cadre de gestion axé sur les résultats. En outre, cette loi instaure l'obligation pour chacun des ministères et des organismes, de produire un plan stratégique dans lequel ils doivent faire part de leurs missions, du contexte dans lequel ils évoluent, de leurs orientations stratégiques, de leurs objectifs, des axes d'intervention qu'ils choisiront, des résultats visés ainsi que des indicateurs des performances qui seront utilisés pour mesure l'atteinte de leurs résultats. L'Assemblée nationale du Québec n'est pas soumise à cette obligation.⁶

⁶ Loi sur l'administration publique, L.R.Q., c. A-6.01, art.9

Malgré cette dérogation, l'Assemblée nationale a néanmoins décidé de produire un plan stratégique et un rapport d'activité. De plus, des plans d'action sont élaborés par chacune des directions. Cette volonté de satisfaire tout de même aux obligations de la Loi sur l'administration publique provient du secrétaire général, monsieur François Côté. C'est d'ailleurs dans la direction du bureau du secrétaire général de l'Assemblée nationale que se réalisa mon stage.

Monsieur Côté « est le plus haut fonctionnaire de l'Assemblée. Durant les travaux parlementaires, il agit à titre de premier conseiller du président de l'Assemblée, en matière de procédure parlementaire, c'est-à-dire l'ensemble des règles relatives au déroulement des travaux parlementaires.»⁷ Nommé par l'Assemblée, c'est néanmoins le premier ministre qui recommande sa nomination. Parmi ses autres responsabilités, le secrétaire général supervise et gère le personnel de l'Assemblée nationale, il administre les affaires courantes et est responsable de tenir le procès verbal afin que soit mis dans un cadre juridique, les décisions, vote et résolutions. Il est également le secrétaire du Bureau de l'Assemblée nationale où il y exerce également d'autres fonctions qui sont attribuées par ce dernier.⁸

Le secrétaire général est en quelque sorte, la personne qui fait le pont entre les deux secteurs d'activités mentionnés précédemment. Malgré le fait que le secteur politique constitue la mission première de l'Assemblée, il n'en demeure pas moins que le secteur administratif est néanmoins essentiel à la réalisation des travaux parlementaires. En effet, dans le cadre de ses fonctions, le personnel administratif de l'Assemblée nationale apporte un support précieux et essentiel aux parlementaires afin que les activités se déroulant au sein de l'Assemblée nationale soient conformes aux règles dont elle s'est dotée au fil du temps et des législatures.

⁷ ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC (Page consultée le 30 mars 2010). *Site de l'Assemblée nationale du Québec* [en ligne], <http://www.assnat.qc.ca/fr/index.html>

⁸ ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC (Page consultée le 30 mars 2010). *Site de l'Assemblée nationale du Québec* [en ligne], <http://www.assnat.qc.ca/fr/index.html>

3.5 Ses enjeux

De nos jours, tout change très rapidement : la technologie, les enjeux sociaux, les mœurs, etc. C'est aussi le cas pour le secteur administratif de l'Assemblée nationale, qui est lui aussi perpétuellement en évolution. En effet, puisqu'une des plus importantes tâches du personnel administratif de l'Assemblée nationale est de soutenir les députés dans le cadre de leurs fonctions et qu'à l'instar des éléments énumérés un peu plus haut, les besoins des parlementaires sont en constante et rapide évolution, il ne fait pas de doute que de répondre à ces derniers, constitue l'enjeu prioritaire du personnel administratif.

3.5.1. S'adapter aux besoins des parlementaires

Dans les dernières années, « l'introduction d'outils reposant sur les technologies de l'information et de la communication a un effet sur les processus parlementaires »⁹ ainsi que sur le travail des députés et a donc, par le fait même, modifié leurs besoins. C'est également le cas de la réforme parlementaire de 2009 qui introduisait plusieurs changements au fonctionnement des travaux parlementaires. Toutes ces mutations dans le quotidien des députés font en sorte que l'administration de l'Assemblée nationale doit s'adapter de façon continue afin que les services offerts aux parlementaires soient en tout temps conformes à leurs besoins.

3.5.2. La communication et le rayonnement de l'institution

Depuis la rédaction du plan stratégique couvrant les années 2004 à 2009, l'Assemblée nationale a décidé d'améliorer la connaissance et les perceptions de la population à l'endroit d'elle-même ainsi que des députés. Pour parvenir à ses fins, une stratégie de communication publique visant spécifiquement les jeunes, les institutions scolaires, ainsi que les communautés culturelles a été élaborée. L'Assemblée nationale ne mise pas uniquement sur cet aspect pour se rapprocher de la population. Dans le

⁹ ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC (2009). *Plan stratégique de l'Assemblée nationale du Québec 2009-2012*, Québec, p. 12

cadre des commissions parlementaires, les consultations en ligne sont de plus en plus fréquentes, de même que pour les consultations itinérantes.

En ce qui a trait au rayonnement de l'Assemblée nationale, une panoplie de moyens sont mis de l'avant : activités à caractères pédagogiques, programmation de plus en plus enrichie du canal de l'Assemblée, le renouvellement du site Internet, les diverses expositions thématiques, les visites guidées ainsi que les autres activités spéciales qui ont lieu de façon sporadique.

3.5.3. La gestion

À l'instar des besoins des parlementaires, l'environnement de l'administration de l'Assemblée nationale est en constante évolution. Dans de telles conditions, il est donc primordial d'adapter la gestion de l'organisation et de rendre celle-ci la plus efficiente possible.

Les changements qu'a connus le marché du travail au cours des dernières années requièrent le maximum d'efficience dans sa gestion. En effet, seulement dans la période couverte par le plan stratégique 2009-2012, « les retraites prévisibles (...) représentent 10 % du nombre total d'employés »¹⁰ du secteur administratif de l'Assemblée nationale. Ce qui veut dire qu'il faudra, au cours des prochaines années, bien gérer les processus de transmission des connaissances.

Les ressources informationnelles ont elles aussi grandement évolué au cours des derniers temps, que ce soit au niveau des systèmes informatiques ou des logiciels. Ces outils, aussi utiles qu'ils puissent être, sont de plus en plus présents et essentiels dans les processus de travail, ce qui a pour effet de mettre en avant plan la gestion des risques ainsi que la gestion du changement

¹⁰ ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC (2009). *Plan stratégique de l'Assemblée nationale du Québec 2009-2012*, Québec, p. 15

Dans une importance moindre, mais néanmoins digne de mention, des efforts importants seront faits par l'ensemble des gestionnaires afin de mettre de l'avant les principes de développement durable qui ont été inscrits dans le plan d'action à cet effet. Un plan d'action a d'ailleurs été rendu public à cet égard en novembre 2009.

4. Recension des écrits

Cette section sera totalement différente des autres se trouvant dans ce rapport. Différente, car c'est dans cette partie que je mets en place la théorie et les écrits qui sont en lien avec les démarches que j'ai entreprises pour la réalisation du mandat qu'on m'avait confié dans le cadre de mon stage à l'Assemblée nationale. Plus tard, en conclusion de ce rapport, je comparerai le contenu théorique de cette section avec ce qui s'est réellement produit lors de mon mandat. Lors de ce bref parcours de la littérature sur le sujet, je traiterai notamment de la consultation, puisque mon rôle premier dans l'organisation était très similaire à celui d'un consultant interne. Par la suite, je vais vous faire part de ce que nous enseigne la littérature sur les tableaux de bord. Je conclurai avec les éléments importants de la Loi sur l'administration publique puisque celle-ci joue une certaine importance sur les thèmes précédemment mentionnée.

4.1 La consultation

Pour couvrir ce thème, qui est d'une importance majeure dans le cadre de ce stage et également afin de me guider dans ma démarche, un volume a été d'une aide précieuse. Ce dernier a été rédigé par Robert Lescarbeau, Maurice Payette et Yves St-Arnaud.¹¹ Avant de faire la distinction entre les consultants internes et externes, les auteurs font la différence entre une intervention qui est centrée sur le produit et celle

¹¹ LESCARBEAU, Robert, Maurice PAYETTE et Yves St-Arnaud (2003). *Profession : consultant*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur

qui est centrée sur le processus. Dans une intervention centrée sur le produit le système-client ne possède pas une philosophie et/ou une pratique de gestion et le consultant a pour «rôle (...) de produire un diagnostic et des recommandations à l'aide de connaissances et d'outils dont il possède la maîtrise.»¹² Dans le cas d'une intervention centrée sur le processus, le problème vécu par le système-client touche la façon dont fonctionne l'organisation. Dans de telles circonstances, le consultant est beaucoup plus impliqué dans l'intervention, car ce dernier doit d'abord apprendre comment fonctionne l'organisation pour ensuite l'analyser et émettre ses recommandations. De plus, le consultant devra être en mesure de former le client afin que ce dernier soit capable dans l'avenir, de résoudre ses éventuels problèmes de procédure.

À présent, il serait intéressant de s'intéresser aux différences qui existent entre les consultants internes et externes, et cela, toujours selon les critères du trio d'auteur mentionné précédemment. Ces derniers classifient les différences selon cinq catégories distinctes soit, les liens avec l'organisation, l'expertise qu'ils possèdent, leurs pouvoirs d'agir, leurs imputabilités et les conditions de travail.

Tout d'abord, attardons-nous sur la catégorie des liens avec l'organisation. La différence principale, et surtout la plus évidente, entre les deux types de consultant, est que le consultant interne fait partie de l'organisation tandis que l'externe provient d'ailleurs. Aussi, le consultant interne connaît déjà très bien la culture de l'organisation tandis que son équivalent externe, lui, se doit de se familiariser rapidement avec celle-ci puisqu'il n'en connaît rien au départ.

Ensuite, attardons-nous à la catégorie de l'expertise, où les différences sont les moins présentes. En effet, la seule différence digne de mention réside dans le fait que

¹² LESCARBEAU, Robert, Maurice PAYETTE et Yves St-Arnaud (2003). *Profession : consultant*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur

le consultant interne aura tendance à se spécialiser dans un secteur particulier tandis que le consultant externe, lui, sera plutôt un «généraliste.»¹³

Il serait à présent impossible de passer sous le silence la catégorie du pouvoir d'agir. Dans le cas d'un consultant interne, ce dernier être presque contraint à accepter un mandat, tandis que le consultant externe, a le libre choix d'accepter ou de refuser tous les mandats qui lui sont proposés.

En ce qui a trait à la catégorie de l'imputabilité, les différences sont inexistantes mis à part le fait que le consultant interne aura à rendre des comptes à son supérieur hiérarchique tandis que le consultant externe le fera à son client. Et pour conclure, la catégorie des conditions de travail est similaire à la précédente quant aux différences entre les deux types de consultant. La seule qui existe entre les deux est en lien avec la rémunération.

4.2 Les tableaux de bord de gestion

À présent, attardons-nous à ce que la littérature nous apprend sur les tableaux de bord de gestion. Le volume utilisé pour parcourir cette partie de la recherche a été rédigé par Pierre Voyer.¹⁴ Son ouvrage nous informe sur les raisons qui poussent à instaurer un tableau de bord dans une organisation. Voyer regroupe ces motivations sous 4 volets principaux : les volets organisationnel, managérial, informationnel et informatique. Cependant, je traiterai seulement des deux premiers compte tenu du fait que les deux derniers sont beaucoup plus techniques et qu'ils apportent peu d'information par rapport à l'importance de l'intégration d'un tableau de bord.

¹³ LESCARBEAU, Robert, Maurice PAYETTE et Yves St-Arnaud (2003). *Profession : consultant*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur

¹⁴ VOYER, Pierre (1999). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, Presse de l'Université du Québec

Tout d'abord, en ce qui a trait au volet organisationnel, l'auteur insiste sur le fait qu'il est important pour une organisation de suivre les tendances de gestion qui sont dans l'ère du temps. Deux de ces tendances sont fortement soulevées par l'auteur. La première réfère à la popularité toujours de plus en plus grandissante de la gestion axée sur la mesure de la performance. L'exemple le plus frappant pour démontrer cela est l'adoption de la Loi sur l'administration publique au tournant des années 2000 par le gouvernement du Québec. Par cette dernière, le gouvernement invitait la fonction publique québécoise à miser davantage sur « la qualité des services aux citoyens et sur l'atteinte de résultats mesurables.»¹⁵ La seconde tendance, quant à elle, fait référence à la montée en popularité de la mesure d'indicateurs dans les diverses nouvelles approches de gestion. En effet, la mesure d'indicateur est sans l'ombre d'un doute un élément clé dans toutes les nouvelles approches de gestion. « Que ce soit dans la réflexion stratégique sur la mission et les objectifs, le virage clientèle, la gestion par les résultats, la réingénierie des processus et l'amélioration continue, le *"benchmarking"* ou l'évaluation de programmes les mesures d'indicateurs en sont la pierre angulaire. »

Ensuite, il est aussi important de mentionner le volet managérial. Un tableau de bord, s'il est bien utilisé, peu permettre à un gestionnaire d'accomplir beaucoup plus facilement le célèbre PODC (planification, organisation, direction et contrôle) de Fayol. Selon ce dernier, ces quatre tâches étaient ce que devait réaliser un administrateur et il ne fait pas de doute qu'un tableau de bord de gestion facilite énormément ces tâches.

4.3 La Loi sur l'administration publique

Le premier article de la Loi sur l'administration publique stipule que « la présente loi affirme la priorité accordée par l'Administration gouvernementale, dans l'élaboration et l'application des règles d'administration publique, à la qualité des services aux citoyens; elle instaure ainsi un cadre de gestion axé sur les résultats et sur le respect du

¹⁵ VOYER, Pierre (1999). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, Presse de l'Université du Québec

principe de la transparence.»¹⁶ Cette loi s'applique à tous les ministères de la fonction publique québécoise, exception faite notamment de l'Assemblée nationale du Québec. Selon cette loi, tous les ministères se doivent de produire un plan stratégique, un bilan de leurs activités, une déclaration de service au citoyen ainsi que certains autres documents, en plus de mettre en œuvre une gestion qui est axé sur les résultats. Du point de vue gouvernemental, ce fut une véritable révolution quant au style de gestion et à l'imputabilité face aux citoyens. Malgré cette obligation législative, il faut néanmoins que ces documents soient produits avec l'intention que sous-entendait cette loi et non par obligation, sinon l'exercice perd toute son utilité

5. Méthodologie

Chacun des mandats que j'avais à réaliser dans le cadre de mon stage était diamétralement opposé. Néanmoins, les méthodologies utilisées dans ces trois tâches sont quelque peu similaires.

5.1 Analyse documentaire

Dans le cadre des mandats que j'avais à réaliser durant mon stage, l'analyse documentaire afin de recueillir plusieurs informations m'a été d'une aide précieuse. En effet, que ce soit afin de prendre connaissance du plan stratégique pour venir en aide aux directeurs dans le cadre de la réalisation de leur plan d'action et de leur bilan, ou pour amasser de l'information pour les notes que je transmettais aux directeurs de chacune des directions, l'analyse documentaire a été sans l'ombre d'un doute la source d'information par excellence lors de mon stage.

Plusieurs documents furent fort intéressants et utile lors de cette étape. N'étant pas vraiment au courant des grandes orientations stratégiques de l'Assemblée nationale avant le début de mon stage, le Plan stratégique de l'Assemblée nationale du Québec 2009-2012 m'a grandement aidé. De plus, le Plan de communication publique ainsi que

¹⁶ Loi sur l'administration publique, L.R.Q., c. A-6.01, art.1

le Plan d'action en matière de développement durable m'ont permis de mieux intégrer certains aspects du fonctionnement interne de l'Assemblée nationale.

Également, le niveau de mes connaissances en matière d'élaboration de guide de procédure et de processus n'était pas très élevé avant mon stage. Pour combler cette lacune par rapport à un thème au sujet duquel on m'avait confié un nouveau mandat, j'ai procédé à une importante revue des ouvrages existants dans le domaine ainsi que des rapports de stage d'anciens étudiants de l'ÉNAP ayant réalisé des mandats similaires.

5.2 Participation à des rencontres

Comme je l'ai mentionné auparavant, le fonctionnement interne de l'Assemblée nationale est différent de celui des autres ministères de la fonction publique québécoise. Afin de mieux comprendre et saisir le rôle de chacune des directions pour lesquels j'ai conseillé leurs gestionnaires, je demandais de m'entretenir avec eux afin qu'ils m'expliquent le fonctionnement interne, les principaux rôles et les objectifs de sa direction.

Puisque que la plupart de ces rencontres ont eue lieu dans les premières semaines de mon stage, elles m'ont permis de réaliser ce mandat en plus d'acquérir une multitude d'informations sur l'Assemblée nationale qui m'ont été fort utiles durant mon stage.

5.3 Recommandation

Cette méthodologie est sans l'ombre d'un doute celle à laquelle j'ai le plus recouru lors de mon stage. C'est également celle qui représente les sommes du travail que j'ai réalisé pour accomplir ce mandat. Comme il a été mentionné précédemment dans ce rapport, l'Assemblée nationale n'est pas obligée en vertu de la Loi sur

l'administration publique¹⁷ de produire un plan stratégique, un plan d'action et un bilan. Malgré tout, cette organisation a décidé de produire ces documents. Puisqu'il n'y a pas d'obligation réelle, les directeurs qui étaient plus à l'aise avec cette procédure croyaient fortement en cette pratique tandis que ceux qui connaissaient peu cette façon de faire, étaient un peu moins intéressés. Lors de la seconde rencontre que j'avais avec ses directeurs afin de leur présenter mes recommandations concernant leurs plans d'action, j'essayais le plus possible de faire comprendre aux directeurs moins enclins que cette pratique, bien qu'elle pouvait paraître inutile à leur yeux, ne l'était pas. Plus souvent qu'autrement, je parvenais à changer leurs pensées.

5.4 Rédaction

Sans minimiser l'importance des recommandations dans l'ensemble des méthodologies que j'ai utilisées pour réaliser mon stage, la rédaction fût également une partie importante de ce dernier. Tout d'abord pour la rédaction de mon rapport de stage mais aussi pour la rédaction des notes informatives que je faisais parvenir aux directeurs. Au départ, ces notes devaient porter sur des sujets totalement différents de semaine en semaine. Cependant, compte tenu des expériences que j'avais vécues avec certains directeurs, j'ai plutôt décidé de produire une série de note informative qui abordaient chacune des étapes à faire pour mener à bien un processus de changement.

Résultats

6.1 Les mandats

Les résultats du mandat principal qu'on m'avait confié ne sont pas directement et facilement observables. En effet, les recommandations et l'aide apportés aux directeurs sont des tâches qui sont difficilement mesurables quantitativement et présentables. Néanmoins, j'ai quand même été en mesure d'avoir de la rétroaction de leur part. Dans

¹⁷ Loi sur l'administration publique, L.R.Q., c. A-6.01, art.9

le cas de certains, mon aide a été très appréciée. Pour ceux-ci, la mise sur pied d'un plan d'action ainsi que d'un bilan était soit une première expérience ou une pratique qu'ils jugeaient plus ou moins utile. Malgré tout, l'aide que je leur ai apportée a nettement été appréciée et je suis convaincu d'avoir changé leur opinion sur le sujet. Pour les autres, qui avait déjà réalisé cette démarche, j'ai pu les rassurer quant à la conformité du travail qu'ils avaient accompli.

L'autre partie de mon mandat principal consistait à proposer la mise sur pied dans les différentes directions d'un tableau de bord de gestion. Contrairement à la réalisation des plans d'action et des bilans qui étaient connus par une partie importante des directeurs, les tableaux de bord de gestion étaient inconnus par une majorité. En effet, la plupart des directeurs n'avaient aucune idée de ce qu'était un tableau de bord et encore moins à quoi cela sert. En terme de résultat, je ne peux pas dire que l'instauration de tableau de bord a été un franc succès, car je n'ai pas réussi à en mettre un sur pied dans aucune direction. Cet échec s'explique cependant par plusieurs facteurs. Tout d'abord, par la réticence des directeurs à incorporer un outils de gestion donc ils n'avaient aucune connaissance avant que je leur en fasse la présentation. Ensuite, il est également important de mentionner que par leur nature, les activités de plusieurs des directions de l'Assemblée nationale n'aurait aucun avantage à figurer dans un tableau de bord. En effet, plusieurs directions de l'Assemblée nationale ont des tâches répétitives ou des tâches sur lesquelles elles n'ont aucun contrôle. En ce sens, même s'il est possible de mettre sur pied un tableau de bord avec ce type d'activité, l'utilité en demeure mineure. La seule direction qui était intéressée et qui pouvait obtenir une valeur ajoutée d'un tableau de bord de gestion, était celle de l'informatique. Cependant, compte tenu de tous les projets qui étaient en cours à cette direction (renouvellement du site web, remplacement du système de gestion des activités des députés, etc.), le directeur et son assistant ont préféré s'engager davantage dans cette voie.

L'autre mandat que j'ai eu à réaliser dans le cadre de mon stage à l'Assemblée nationale ne m'a pas été confié de manière officielle, mais a néanmoins pris de l'importance au cours de mon stage. C'est plutôt lors de la rencontre tripartite que cette hypothèse a été soulevée. Mon professeur conseiller, Pierre Simard, m'avait suggéré de ne pas hésiter à prendre l'initiative de rédiger des mémos ou des notes pour les directeurs, et ce, malgré le fait que ces dernières ne soient pas sollicitées. Me rappelant ces judicieux conseils en cours de mandat, j'ai décidé de le mettre en pratique. Commencant tout d'abord avec des thèmes différents de semaine en semaine, j'ai par la suite décidé de produire une série de notes informatives sur le thème du changement, qui à ma grande surprise, a intéressé plusieurs directeurs.¹⁸

6.2 Commentaires, analyse et recommandations

Dans son ensemble, l'expérience que j'ai vécu tout au long de mon stage me fût très bénéfique. Tout d'abord, ce stage m'a permis de réellement mettre en pratique les connaissances et les pratiques acquises au long de mon parcours académique. Ensuite, il m'a permis de prendre connaissance du marché du travail et celui de la fonction publique. Ce second apport est d'autant plus particulier dû au contexte distinctif de l'Assemblée nationale.

Pour conclure cette rétrospective de mon passage à l'Assemblée nationale, j'aimerais également mentionner que ce stage m'a également appris que dans un milieu de travail, le contrôle complet sur les différentes variables d'un projet est une utopie et qu'il faut parfois savoir faire aller les choses.

Compte tenu du constat que je viens de mentionner, peu de recommandations peuvent être émises à l'égard de mon organisation d'accueil. Malgré tout, ce n'est pas seulement pour cette raison. En effet, malgré une «*certaine*» ligne directrice entre chacune des directions, le mandat et le rôle de chacune d'entre elles est beaucoup trop différent pour que je puisse apporter des commentaires et des recommandations qui seront applicables à l'ensemble. Néanmoins, je suis tout de même en mesure d'apporter

¹⁸ Toutes les notes d'information se retrouvent en annexe (Annexe A B C D E F G)

une recommandation qui est applicable à l'ensemble des directions. J'ai déjà mentionné auparavant dans ce rapport que l'Assemblée nationale avait pris l'initiative de produire un plan stratégique malgré le fait que celle-ci n'y était pas obligée par la loi, contrairement aux autres ministères de la fonction publique québécoise. Cependant, à la lumière de ma rencontre avec certains directeurs, il m'est apparu qu'un nombre non négligeable d'entre eux, accorde peu ou pas d'importance à une telle démarche, ce qui à mon avis est très néfaste pour la démarche. Dans de telles circonstances, il serait d'une importance majeure de faire valoir à chacun des directeurs et directrices à l'Assemblée nationale le bien fondé et l'importance d'une telle démarche car, dans le cas contraire, celle-ci perd toute son importance et son lustre.

Conclusion

En terminant, il serait approprié à ce moment d'effectuer un retour sur la partie théorique de ce rapport, afin de voir en terme académique et théorique, ce que ces lectures m'ont apporté. Je tiens tout d'abord à mentionner que, malgré le fait qu'elles m'ont fourni un approfondissement théorique, ces lectures ne m'ont pas été très utiles pour la réalisation de mon stage. En effet, puisque j'avais déjà eu des cours qui ont amplement traité des sujets auxquels j'avais recours lors de mon stage, les lectures que j'ai effectuées ne m'ont pas été très bénéfiques. Malgré tout, ces dernières m'ont quand même permis d'en apprendre un peu plus sur le rôle que j'exerçais lors de mon stage.

Tout d'abord, je peux constater que l'intervention que j'ai réalisée à l'Assemblée nationale était plutôt orientée sur le produit. Aussi, je peux également affirmer que je pouvais être considéré comme un consultant interne, puisque durant une période de 15 semaines je faisais partie de l'organisation. En effet, je respectais tous les critères d'un consultant interne hormis le fait que je connaissais peu la culture de l'organisation.

J'aurais aimé parler ici un peu plus des tableaux de bord de gestion, mais compte tenu de certaines caractéristiques propres à l'organisation ainsi que certaines décisions des directeurs de l'Assemblée nationale, je n'ai pas été en mesure d'instaurer lors de mon stage, un tableau de bord dans l'une des directions de mon organisation hôte.

Bibliographie

ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC (Page consultée le 30 mars 2010). *Site de l'Assemblée nationale du Québec* [en ligne],

ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC (2009). *Plan stratégique de l'Assemblée nationale du Québec 2009-2012*, Québec

BOIVIN, Matthieu (2010). « La SQ entre en jeu », *Le Soleil*, 15 avril, p.7

Loi sur l'administration publique, L.R.Q., c. A-6.01, art.1

Loi sur l'administration publique, L.R.Q., c. A-6.01, art.9

LESCARBEAU, Robert, Maurice PAYETTE et Yves St-Arnaud (2003). *Profession : consultant*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur.

NADEAU, Rémi (2010). « 74 % des Québécois insatisfaits », *Le Journal de Québec*, 1 avril, p.4-5

OUIMET, Michèle (2010). « Le hold-up de Raymond Bachand », *La Presse*, 1 avril, p. P3

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2005). Cinq années de gestion axée sur les résultats : *Rapport sur la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique*, Québec

VOYER, Pierre (1999). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, Presse de l'Université du Québec

Annexe A : Diagnostic organisationnel axé sur les résultats (note d'information)



Bureau du secrétaire général

NOTE D'INFORMATION

DESTINATAIRES : Les directeurs

EXPÉDITEUR : Jean-François Lizotte, stagiaire de l'ÉNAP

DATE : Le 9 mars 2010

OBJET : **La gestion par résultats – Proposition de modèle**

Voici un modèle élaboré par Bachir Mazouz et Jean Leclerc dans le volume intitulé *La gestion intégrée par résultats : concevoir et gérer autrement la performance dans l'Administration publique (2008)*.

La gestion par résultats repose sur le fait de se fixer des objectifs et mettre en action des moyens pour obtenir les résultats qui sont souhaités. Ce type de gestion a été instauré au sein de la fonction publique québécoise au tournant des années 2000 par la Loi sur l'administration publique et il met de l'avant la qualité du service au citoyen. Ce modèle vous permettra sans aucun doute de préciser l'image que vous avez de votre direction et par le fait même de vous aider dans la rédaction de votre plan d'action et de votre bilan.

Le présent modèle a pour fonction d'améliorer de façon globale votre connaissance de la réalité de votre direction en lien avec les 4 catégories de résultats possibles de Mazouz et Leclerc.

- i) Résultat en terme d'orientation
- ii) Résultat en terme de prestations
- iii) Résultat en terme de gestion
- iiii) Résultat en terme de d'amélioration globale

Démarche d'un diagnostic organisationnel axé sur les résultats

Étape 1 : Dresser un inventaire (réaliser un constat)

- ...des résultats antérieurs de la direction (identifier ses forces)
- ...des dysfonctionnements (identifier ses faiblesses)
- ...des états souhaités (répertorier les améliorations)
- ...des écarts sur la performance globale (identifier les potentialités)

Étape 2 : Analyser les environnements de l'organisation (porter un jugement)

- l'environnement interne (forces et faiblesses des composantes internes)
- l'environnement externe (menaces à éviter et opportunités à saisir)

Étape 3 : Répertoire des solutions (élaborer des scénarios)

- ...axées sur les besoins de la clientèle (pertinence du changement)
- ...suscitant la mobilisation des employés et des gestionnaires (adhésion au projet de changement)
- ...à la portée des moyens et des ressources disponibles (reddition de comptes)
- ...acceptable aux yeux des décideurs (légitimité du changement)

N'hésitez pas à me contacter si vous avez besoin d'informations additionnelles sur ce type de démarche. Vous pouvez me joindre par téléphone au 418 643-0913 ou encore par courriel à l'adresse jlizotte@assnat.qc.ca.

Je vous remercie de votre attention.

Annexe B : L'importance de la mesure (note d'information)



Bureau du secrétaire général

NOTE D'INFORMATION

DESTINATAIRES : Les directeurs

EXPÉDITEUR : Jean-François Lizotte, stagiaire de l'ÉNAP

DATE : Le 18 mars 2010

OBJET : **L'importance de la mesure**

En guise de suite à ma précédente note et afin de renforcer le rôle des indicateurs dans une organisation du secteur public, cette note portera sur l'importance de la mesure des résultats. L'auteur **D. Osborne** ainsi que ses confrères **P. Plastrik**, **T. Gaebler**, **B. Mazouz** et **J. Leclerc** ont traité de cette question dans certains ouvrages portant sur le secteur public :

- *Reinventing government* (D. Osborne & T. Gaebler, 1992)
- *The reinventor's fieldbook : Tool for transforming your government* (D. Osborne & P. Plastrik, 2000)
- *La gestion intégrée par résultats : concevoir et gérer autrement la performance dans l'Administration publique* (2008)

La mesure prend son importance dans un contexte où les ressources disponibles sont toujours insuffisantes et les besoins, impossibles à combler simultanément. En effet, c'est la mesure des résultats qui permet de constater de l'utilisation des rares ressources et éventuellement de réajuster l'affectation des ressources si la nécessité se fait sentir. Dans cette veine, **Osborne** et **Plastrik** dressent la liste des effets que devrait avoir la mesure des résultats sur une organisation

- ✓ La mesure des résultats devrait lier engagement et réalisation (objectif et performance) ;
- ✓ La mesure des résultats devrait responsabiliser les acteurs dans et autour de l'organisation ;
- ✓ La mesure des résultats devrait pallier les carences de l'organisation ;
- ✓ La mesure des résultats devrait améliorer de façon continue la qualité des services ;
- ✓ La mesure des résultats devrait valoriser le service public auprès des différentes clientèles et de la population.

Il est important néanmoins de faire prendre conscience à l'ensemble de l'organisation que la mesure des résultats n'est pas un mécanisme mis en place pour déclarer la guerre aux improductifs, au contraire. D'ailleurs selon **Osborne et Gaebler**, la mesure des résultats devrait plutôt permettre à la direction :

- de mieux juger de la pertinence de l'affectation de ses enveloppes budgétaires ;
- d'atteindre des résultats quantitatifs et qualitatifs qui répondront aux attentes des citoyens, surtout si les intrants (ressources), les effets/outputs (services rendus et effets immédiats) et les impacts/outcomes (améliorations) sont évalués ;
- de se poser les bonnes questions lors de la présence de problèmes ;
- de mieux comprendre les critiques qui lui sont adressées.

Le tableau de bord de gestion est un excellent moyen de mettre en pratique la mesure des résultats même si ce dernier ne constitue pas un gage de réussite, car encore faut-il que ce dernier soit bien adapté au besoin de la direction et qu'il soit le plus simple possible, sans quoi il perd toute son utilité.

Pour terminer sur ce thème, les auteurs s'entendent sur le fait qu'il est d'une importance capitale de faire participer, l'ensemble de la direction au processus de mesure des résultats. Cette dernière se sent donc plus impliquée, utile et surtout n'a pas l'impression d'être la victime d'une chasse à l'improductivité.

N'hésitez pas à me contacter si vous avez besoin d'informations additionnelles sur ce type de démarche. Vous pouvez me joindre par téléphone au 418 643-0913 ou encore par courriel à l'adresse jlizotte@assnat.qc.ca.

Je vous remercie de votre attention.

Annexe C : Les indicateurs de gestion



Bureau du secrétaire général

NOTE D'INFORMATION

DESTINATAIRES : Les directeurs

EXPÉDITEUR : Jean-François Lizotte, stagiaire de l'ÉNAP

DATE : Le 10 mars 2010

OBJET : **Les indicateurs de gestion : une brève présentation**

Malgré le fait que les indicateurs de gestion sont principalement utilisés dans les tableaux de bord, ils peuvent quand même être d'une grande utilité au moment de la rédaction des plans d'action et surtout des bilans afin de connaître, par exemple, l'état d'avancement d'un dossier.

Certes, il peut sembler facile de choisir et d'utiliser un indicateur. Cependant, une sélection trop rapide et non réfléchiée peut mener à une évaluation incorrecte et partielle de ce que l'on veut mesurer. Voici donc, à cet effet, une présentation du concept d'indicateur tiré du volume de Pierre Voyer, *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance (2008)*.

1. Les caractéristiques d'un bon indicateur

a) La pertinence : L'indicateur doit répondre à une préoccupation et à un objectif. Il doit répondre parfaitement au besoin de mesure et être très significatif dans le contexte de gestion.

b) La qualité et la précision de sa mesure : L'indicateur doit être bien formulé et défini, en plus de bien définir ses paramètres (ventilations et périodicité). Il doit également être assez sensible pour faire ressortir toute variation significative de son objet de mesure et assez homogène dans l'espace et dans le temps afin de permettre la comparaison.

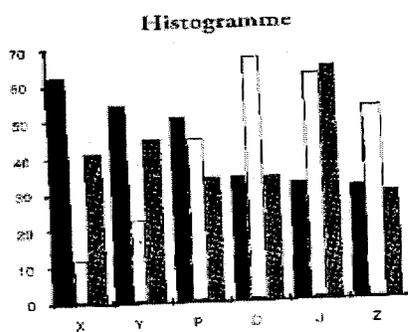
c) La faisabilité : Par faisabilité, il faut comprendre que la direction doit avoir la possibilité informationnelle, avec des données fiables, de produire cet indicateur.

d) La convivialité d'interprétation et d'utilisation : L'indicateur doit être simple, clair, compréhensible et compris de la même façon par tous

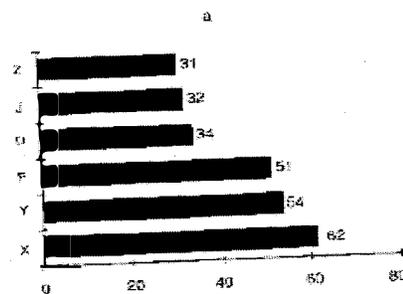
2. La représentation visuelle

Si cela est possible et si le contexte le permet, une représentation visuelle aide toujours à présenter plus clairement un indicateur. Cependant, il faut s'assurer que la forme graphique qui a été utilisée est la plus appropriée pour représenter ce type d'information. Certes, cet aspect des indicateurs est plus approprié lorsqu'il est question de tableau de bord, mais, tout dépendant de la technique qui est utilisée pour mettre en page le plan d'action ainsi que le bilan, la représentation visuelle peut être un apport important. Voici donc, toujours tiré du volume de Pierre Voyer, *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance (2008)*, les représentations visuelles les plus appropriées selon une multitude de circonstances

Pour comparer des valeurs entre elles

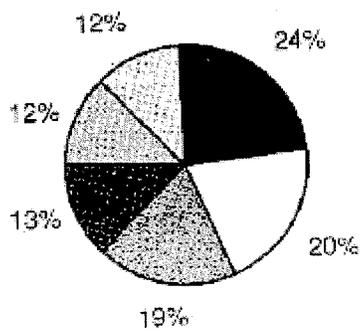


Barres horizontales triées

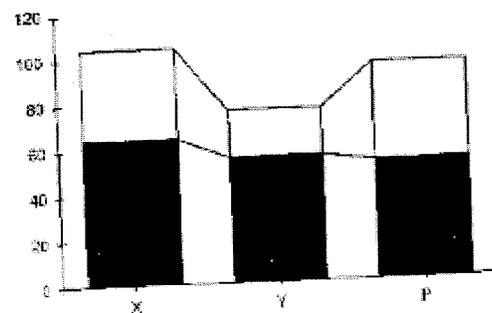


Pour comparer des proportions ou des quantités relatives

Tarte-secteurs

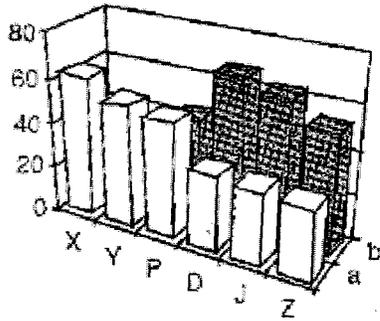


Histogramme relatif

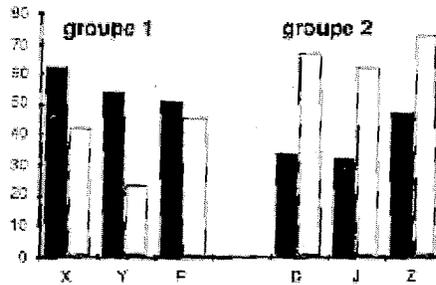


Pour comparer des valeurs regroupées par catégorie

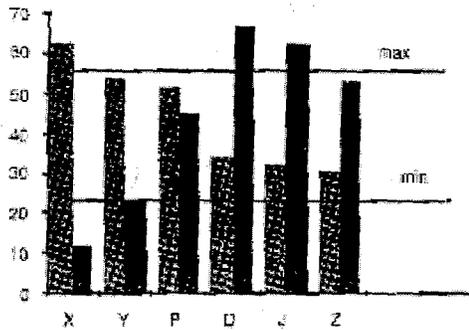
Barres 3 dimensions



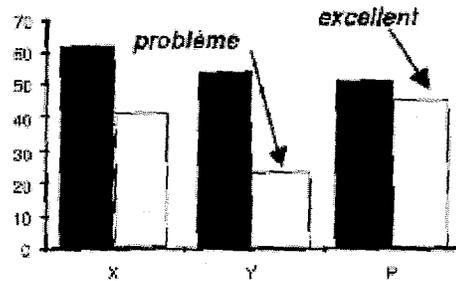
Histogramme regroupé



Pour faire ressortir quelque chose de typique ou d'exceptionnel, en relation avec des balises

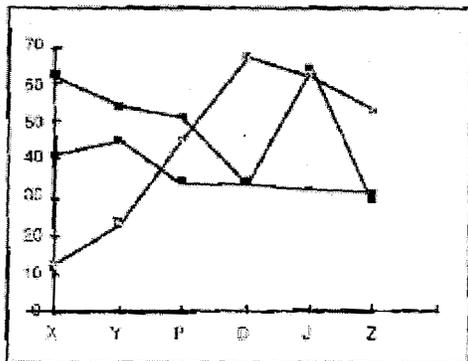


Histogramme commenté

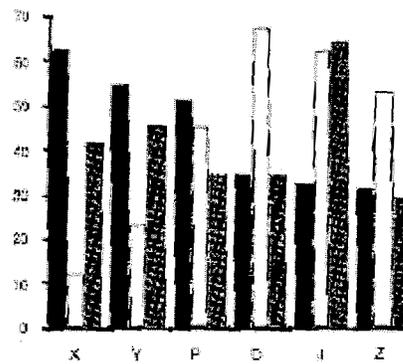


Pour illustrer une tendance absolue ou relative

Courbes

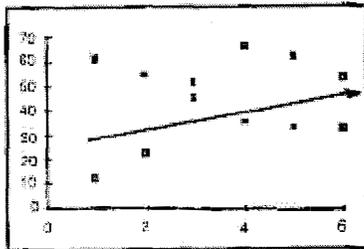


Histogramme

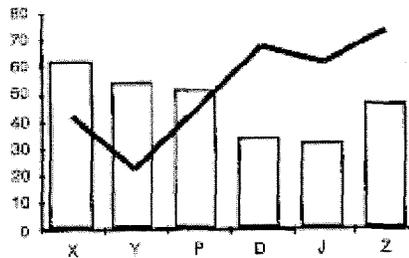


Pour illustrer une corrélation ou une relation quelconque

Lignes passant par des points

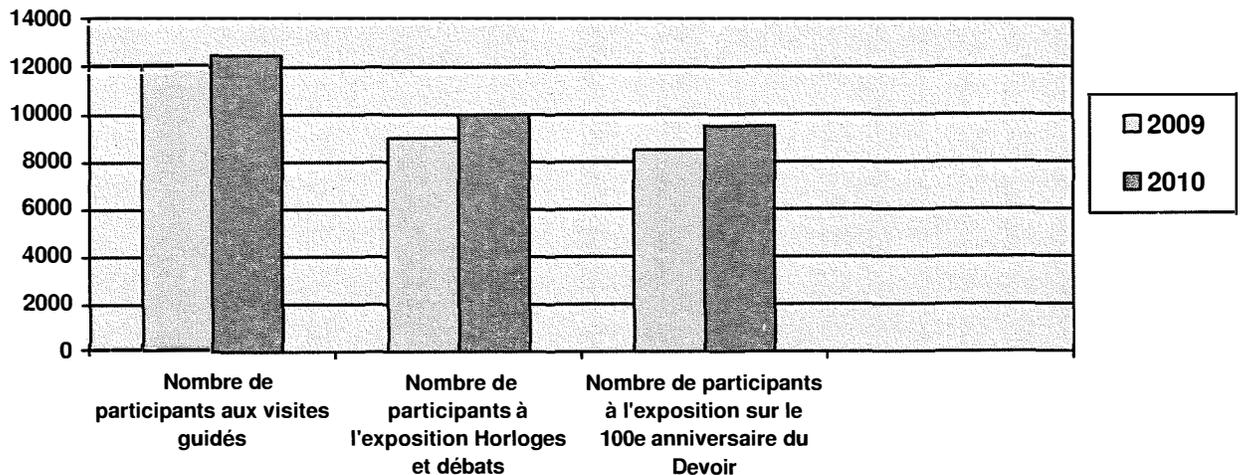


Combiné



Question de rendre plus concrète cette présentation, je vais vous présenter 2 exemples d'indicateurs qui proviennent du plan stratégique (les données fournies dans cet exemple sont uniquement à titre indicatif)

- ✓ Exemple #1 *objectif stratégique 2.3 : Favoriser l'augmentation de la participation des citoyens aux activités publiques organisées par l'Assemblée nationale*



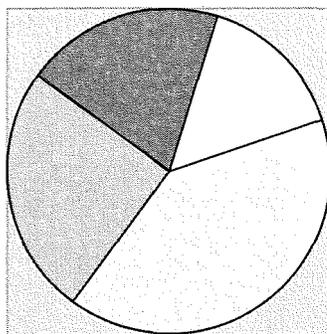
- Dans le cas de l'exemple #1, les indicateurs choisis sont **pertinents** puisqu'ils répondent parfaitement au besoin de mesure et sont très significatifs dans le contexte de gestion (J'aurais pu cependant ajouter toutes les autres activités publiques, ce que je n'ai pas fait pour les bienfaits de l'exemple)
- **La précision de la mesure est appropriée.** Afin de ne pas rendre trop lourd l'exemple, je n'ai pas procédé à une définition de l'indicateur. Dans la pratique, il est essentiel de procéder à de telles définitions afin de s'assurer que l'indicateur représente réellement ce qu'il est supposé représenter. La périodicité que j'ai

décidé d'employer est annuelle. Elle aurait très bien pu être trimestrielle ou même mensuelle. Tout cela dépend du niveau d'information que l'on cherche à obtenir et qui est utile de savoir. En ce qui concerne les ventilations, la seule limite est imposée par **la faisabilité** de production des données. Dans le cas de l'exemple que je vous présente, une des nombreuses ventilations possibles aurait été la décortication du nombre de participants aux visites guidées par sexe, par groupe d'âge, par origine, etc.

- Dans le cas de l'exemple plus haut, **la convivialité d'interprétation et d'utilisation** ne fait pas de doute.

✓ Exemple #2 *objectifs stratégique 2.3 : Favoriser l'augmentation de la participation des citoyens aux activités publiques organisées par l'Assemblée nationale*

- Dans certaines situations, un modèle de représentation graphique peut être plus adapté qu'un autre pour démontrer certains types d'information en particulier. Je vais reprendre une ventilation provenant de l'exemple #1 (ventilation par groupe d'âge) afin de mieux illustrer mes propos.
- Lorsqu'il s'agit d'une proportion d'un tout (par exemple, la répartition par groupe d'âge de tous les visiteurs de l'Assemblée nationale) une tarte est de loin la représentation graphique à privilégier.



N'hésitez pas à me contacter si vous avez besoin d'informations additionnelles. Vous pouvez me joindre par téléphone au 418 643-0913 ou encore par courriel à l'adresse jlizotte@assnat.qc.ca.

Annexe D : Le pilotage du changement # 1 (note d'information)



Bureau du secrétaire général

NOTE D'INFORMATION

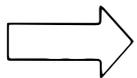
DESTINATAIRES : Les directeurs

EXPÉDITEUR : Jean-François Lizotte, stagiaire de l'ÉNAP

DATE : Le 31 mars 2010

OBJET : **Le pilotage du changement # 1 : L'analyse des caractéristiques interne et de l'environnement externe**

Mes dernières notes ont porté sur des thèmes en lien avec la gestion par résultats et la planification stratégique. Dans un tout autre ordre d'idée, cette note et les suivantes porteront sur la gestion du changement et seront inspirées des propos tenus dans l'ouvrage de **Pierre Collerette et Robert Schneider (2007) : Le pilotage du changement : une approche stratégique et pratique.**



L'analyse des caractéristiques internes

Avant d'apporter tout changement à sa direction (organisation), il est prudent et aussi très important de procéder à l'analyse des caractéristiques internes de cette dernière afin de savoir si elle est apte et prête à répondre aux changements.

Tout d'abord, il est d'une importance majeure de définir le terme «**caractéristique interne**». Par ce dernier, Collerette et Schneider entendent *l'ensemble des sous-systèmes qui composent la morphologie d'une direction (organisation)*. Encore là, il est utile de préciser ce que les auteurs veulent dire par «**sous-système significatif**.» Ils sont *des éléments de l'organisation qui sont susceptibles d'exercer une influence directe sur la capacité de réponse, que ce soit au niveau du contenu, du volume ou de la diversité de la réponse.*

Dans le but de mettre en branle cette démarche, on doit tout d'abord identifier les sous-systèmes significatifs. Dans le cadre d'une direction, ces derniers peuvent être certains rôles ou tâches exercés dans celle-ci. Pour une organisation (dans son ensemble), les auteurs nous proposent une liste de 10 sous-systèmes ainsi que les particularités de ces sous-systèmes (entre parenthèses). Bien sûr cet exemple est à titre indicatif et il est possible que certains de ces éléments ne s'appliquent pas entièrement à votre direction (organisation).

1. **Ressources humaines** (*degré de la qualification de la main d'œuvre, expérience et productivité de la main d'œuvre, coût de la main d'œuvre, mobilisation des ressources humaines, nature des catégories d'emploi*)

2. **Technologie** (*qualité de la technologie disponible au sein de l'organisation, nature et qualité des mesures conçues pour protéger la technologie de l'organisation*)

3. **Production** (*capacité de satisfaire la demande de service, coûts de reviens, qualité des méthodes de fonctionnement*)

4. **Immeubles** (*nature et adaptation des ressources immobilières de l'organisation, occupation des ressources immobilières de l'organisation (direction)*)

5. **Information** (*nature et qualité de l'information dont on dispose sur les caractéristiques de l'environnement, et qualité de l'information dont on dispose sur le fonctionnement de l'organisation, qualité de la gestion de l'information*)

6. **Ressources financières** (*budget disponible, ampleur des compressions budgétaires prévues, marge de manœuvre financière*)

7. **Processus** (*nature et qualité des processus de planification, de cueillette et de transmission de l'information, de contrôle, de supervision et d'encadrement, de formation*)

8. **Architecture** (*nature et pertinence des mécanismes de coordination, qualité des relations entre les diverses composantes de l'organisation, nature et qualité des services de soutien*)

9. **Culture de l'organisation** (*tendance à l'excellence/médiocrité, importance accordée au contenu par rapport aux processus organisationnels*)

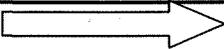
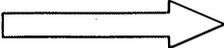
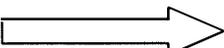
10. **Gamme des produits et des services** (*diversité des produits et services de l'organisation*)

Une fois cette étape réalisée, il est possible de passer à la suivante, qui elle, consiste à attribuer une note de 1 à 5 à chacune des particularités des sous-systèmes (dans le tableau plus bas) qui ont été préalablement identifiés lors de l'étape # 1, et ce, en fonction de leur capacité de réponse :

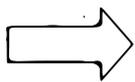
1. Faible
2. Limitée
3. Passable
4. Adéquate
5. Élevée

Sous-systèmes	Faible 1	Limitée 2	Passable 3	Adéquate 4	Élevée 5
Gamme de produits et services	1	2	3	4	5
Culture de l'organisation	1	2	3	4	5
Ressources humaines	1	2	3	4	5
Production	1	2	3	4	5
Information	1	2	3	4	5
Architecture	1	2	3	4	5
Processus	1	2	3	4	5
Technologie	1	2	3	4	5
Immeubles	1	2	3	4	5
Ressources financières	1	2	3	4	5
Tendance centrale	1	2	3	4	5

Après avoir complété le précédent tableau et identifié la tendance centrale, il faut convertir le résultat de la tendance centrale en pourcentage. Pour parvenir à cela, il suffit d'utiliser le tableau d'équivalence suivant :

✓ 100 % à 85 %		Capacité de réponse élevée
✓ 84 % à 65 %		Capacité de réponse adéquate
✓ 65 % à 36 %		Capacité de réponse passable
✓ 36 % à 15 %		Capacité de réponse limitée
✓ 15 % à 0 %		Capacité de réponse faible

Pour l'instant, l'analyse des caractéristiques internes est terminée. Il est néanmoins important de garder en mémoire ce résultat, car ce dernier sera utilisé plus tard, lorsque nous aurons procédé à l'analyse de l'environnement externe.



L'analyse de l'environnement externe

Quoiqu'un peu différente de l'analyse des caractéristiques interne, l'analyse de l'environnement externe est relativement similaire, du moins en ce qui a trait à la méthode utilisée. En effet, le principe reste le même, cependant les sous-ensembles ne sont pas les mêmes et sont composés en 3 niveaux. Il faut encore une fois faire ressortir les éléments significatifs de votre direction (organisation) de chacun des 3 niveaux de sous-systèmes.

Le niveau immédiat : Il est composé des facteurs externes avec lesquels l'organisation ou la direction est en interaction constante et continue. Ce sont les facteurs aux frontières immédiates de l'organisation (par exemple : les clients, les fournisseurs, etc.)

- **Fournisseurs** (*nature et composition des fournisseurs de l'organisation, qualité, coût et disponibilité des biens/services offerts par les fournisseurs*)
- **Marché de la main-d'œuvre** (*disponibilité de la main-d'œuvre nécessaire au fonctionnement de l'organisation, qualité et coût de l'expertise sur le marché, image de l'organisation sur le marché de la main-d'œuvre*)
- **Syndicats** (*nature et composition de l'organisation syndicale, écart entre les pressions exercées par les organisations syndicales et les positions de l'organisation, poids des organisations syndicales*)
- **Clientèles** (*composition de la clientèle, évolution des tendances dans le comportement des clientèles*)
- **Capital \$** (*suffisance des capitaux nécessaires, sécurité de l'organisation quant à son niveau de financement, nature des compressions financières qui sont prévues à court et à moyen terme*)

Le niveau intermédiaire : Il est composé de l'ensemble des facteurs avec lesquels l'organisation est en interaction occasionnelle et qui exercent néanmoins une pression

déterminante sur l'évolution et le fonctionnement de l'organisation. (par exemple : les différentes lois et règlements)

- **Organisations internationales** (*obligations découlant de la participation à des organisations internationales, image de l'organisation à l'échelle internationale*)
- **Lois et règlements** (*obligations statutaires de l'organisation, contraintes imposées à l'organisation par la réglementation intérieure, contraintes associées aux conventions collectives*)
- **Agences de contrôle** (*nature des pressions exercées par les agences de contrôles : santé et sécurité au travail, environnement, etc.*)
- **Médias et groupes de pression** (*nature et composition des groupes de pression, distance entre les positions de l'organisation et celles préconisées par les groupes de pression, image de l'organisation auprès des médias*)

Le niveau des tendances globales : Il est composé de l'ensemble des facteurs qui, malgré l'éloignement avec la direction ou l'organisation, déterminent néanmoins son orientation et son fonctionnement.

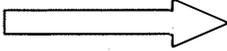
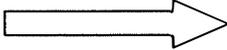
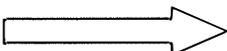
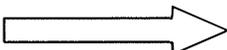
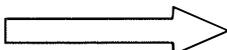
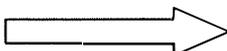
- **Évolution technologique** (*évolution de la technologie dans le domaine de l'organisation, coût de la technologie, accessibilité de la technologie*)
- **Valeurs** (*convergence/divergence entre les valeurs sociales et celles préconisées par l'organisation*)
- **Économie** (*situation économique, tendances inflationnistes/déflationnistes, disponibilité et coût du capital, état de la dette publique*)

Contrairement à l'analyse de l'environnement interne qui était jugé sur sa capacité de réponse, celle de l'environnement externe est jugée selon la qualité de la relation avec les divers éléments de son environnement externe. À la suite de la sélection des éléments significatifs, il faut, à l'instar de l'analyse précédente, évaluer ces derniers en fonction de l'échelle suivante :

1. Indifférence
2. Hostilité marquée
3. Hostilité modérée
4. Polarisation
5. Sympathie modérée
6. Sympathie marquée

Sous-systèmes						
Niveau immédiat	Indifférence 1	Hostilité marquée 2	Hostilité modérée 3	Polarisation 4	Sympathie modérée 5	Sympathie marquée 6
Fournisseurs	1	2	3	4	5	6
Marché de la main d'œuvre	1	2	3	4	5	6
Syndicats	1	2	3	4	5	6
Clientèles	1	2	3	4	5	6
Capital	1	2	3	4	5	6
Le niveau intermédiaire	1	2	3	4	5	6
Organisations internationales	1	2	3	4	5	6
Lois et règlements	1	2	3	4	5	6
Agences de contrôles	1	2	3	4	5	6
Médias et groupes de pression	1	2	3	4	5	6
Le niveau des tendances globales	1	2	3	4	5	6
Évolution technologique	1	2	3	4	5	6
Valeurs	1	2	3	4	5	6
Économie	1	2	3	4	5	6
Tendance centrale	1	2	3	4	5	6

Ensuite, il ne reste qu'à ressortir la tendance centrale et convertir cette dernière en pourcentage à l'aide du tableau d'équivalence suivant. Il est important de bien prendre en note le résultat obtenu ainsi que celui obtenu dans l'analyse de l'environnement interne, car ceux-ci seront très importants dans la deuxième étape de cette démarche qui fera l'objet de la suivante note d'information.

✓ 100 % à 85 %		Sympathie marquée
✓ 84 % à 65 %		Sympathie modérée
✓ 64 % à 45 %		Polarisation
✓ 44 % à 25 %		Hostilité modérée
✓ 24 % à 10 %		Hostilité marquée
✓ 9 % à 0 %		Indifférence

En conclusion, il est important de comprendre que ce n'est que la première étape d'une longue démarche et que chaque étape a et prendra son importance à mesure que cette démarche prendra forme. Dans cette veine, la prochaine note portera sur l'adoption de l'orientation globale à utiliser pour mettre en branle le processus de changement et utilisera les informations qui ont été récoltées grâce à cette présente note.

N'hésitez pas à me contacter si vous avez besoin d'informations additionnelles. Vous pouvez me joindre par téléphone au 418 643-0913 ou encore par courriel à l'adresse jlizotte@assnat.qc.ca.

Je vous remercie de votre attention.

Annexe E : Le pilotage du changement # 2 (note d'information)



Bureau du secrétaire général

NOTE D'INFORMATION

DESTINATAIRES : Les directeurs

EXPÉDITEUR : Jean-François Lizotte, stagiaire de l'ÉNAP

DATE : Le 14 avril 2010

OBJET : Le pilotage du changement # 2 : Le choix de la stratégie maîtresse

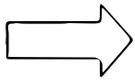
Encore une fois, cette note est grandement inspirée des propos tenus dans l'ouvrage de **Pierre Collerette et Robert Schneider (2007) : le pilotage du changement : une approche stratégique et pratique.**

Les résultats qui ont été obtenus dans la note précédente seront d'une très grande utilité dans le choix de la stratégie de changement à adopter. En effet, ce que vous aurez obtenu de l'analyse de **l'environnement externe** vous aidera à opter parmi les stratégies les plus adaptées à votre situation :

1. La vigie
2. Le développement
3. L'optimisation
4. La rupture
5. La contradiction
6. La sortie

En ce qui a trait à l'analyse de **l'environnement interne**, cette dernière sera très utile afin de sélectionner ce qui devra être modifié à l'intérieur de l'organisation et/ou de la direction de l'organisation.

À l'instar de la précédente note, la présente comporte deux étapes : la première servira à déterminer la position globale et la seconde, à opter pour les stratégies de changements.



La position globale de l'organisation/direction

La position globale est déterminée par une combinaison des deux analyses qui ont été effectuées dans le cadre de la note précédente.

Dans la méthode élaborée par **Collerette** et **Schneider**, ces derniers ont élaboré trois grandes zones pour situer l'organisation/direction :

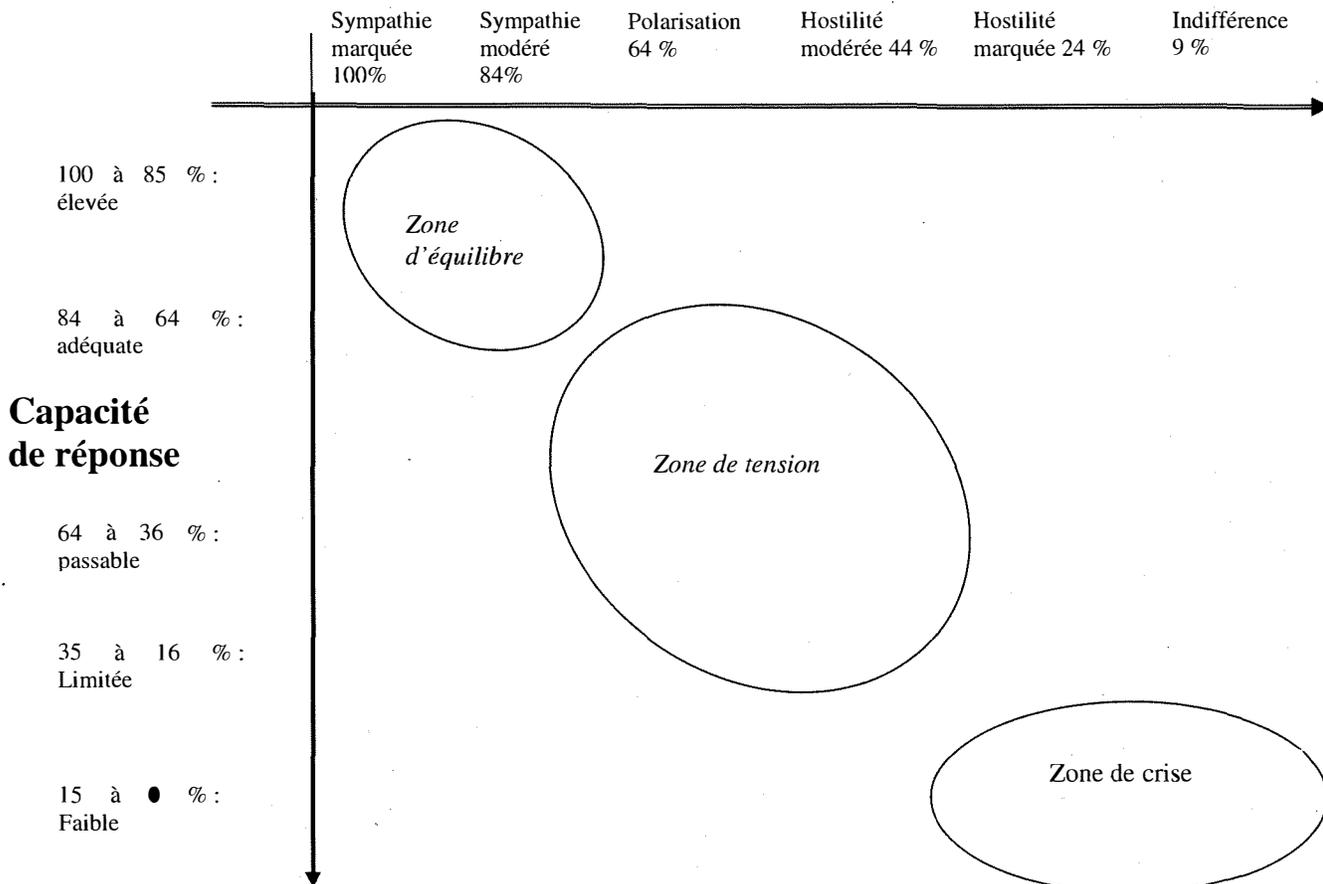
1. **La zone d'équilibre** : Toute organisation/direction qui se trouve dans celle-ci est considérée comme bien positionnée par rapport à l'environnement externe et dont l'évolution semble protégée.

2. **La zone de tension** : Cette zone intermédiaire décrit les organisations/directions qui ont une certaine difficulté à s'adapter aux caractéristiques de leur milieu et qui pourraient connaître éventuellement des difficultés quant à leur survie.

3. **La zone de crise** : La dernière des trois zones représente les organisations qui connaissent de graves problèmes d'adaptation face à leur milieu et dont la survie est gravement menacée.

Afin d'être en mesure de les situer, voici un tableau créé par **Collerette** et **Schneider** qui permet de situer dans quelle zone se trouve l'organisation/direction.

Environnement externe



Dans ce tableau, vous devez à présent transposer les résultats obtenus lors de l'analyse de l'environnement interne (capacité de réponse) et de l'environnement externe à l'aide de lignes qui partiront des résultats obtenus et avec lesquels vous obtiendrez un point de rencontre. La position globale sera déterminée par ce point de rencontre. Comme le mentionnent les deux auteurs, il est **théoriquement** possible que le point de rencontre ne se situe pas dans l'une des trois zones. Cependant, ces événements sont plutôt rares et lorsque c'est le cas, le point de rencontre tend néanmoins vers l'une des trois zones.

Lorsque la position globale est déterminée, nous pouvons ensuite passer à la deuxième étape de la démarche.

Le choix d'une stratégie maîtresse (à l'externe)

Voici donc, compte tenu de la zone à laquelle votre résultat se rapproche le plus, à quoi la stratégie adoptée devrait tendre :

- ✓ **Zone d'équilibre** : Dans un cas comme celui-ci, la stratégie adoptée devra chercher à protéger et développer les acquis de l'organisation. De plus, si elles sont présentes, il faudra chercher à améliorer certaines lacunes.
- ✓ **Zone de tension** : Dans une telle situation, la stratégie verra à mettre sur pied une démarche structurée afin de trouver des solutions à des problèmes en lien avec l'environnement externe et interne
- ✓ **Zone de crise** : Lorsque l'on se situe dans la zone de crise, la stratégie préconisée cherchera à modifier **complètement** les rapports de l'organisation/direction avec l'environnement externe et interne.

Toujours selon le duo d'auteurs, le choix de la stratégie maîtresse doit d'abord dépendre des résultats obtenus par l'analyse de l'environnement externe. Dans ce sens, ils proposent donc les 6 stratégies suivantes :

1. **Stratégie type Vigie (85 % et +)** : Cette dernière a pour objectif de protéger la situation actuelle. Cette stratégie doit également tenter d'identifier les nouveaux phénomènes (interne ou externe) susceptibles d'influencer sa position et tenter de s'y ajuster le plus possible.

2. **Stratégie type Développement (entre 84 et 65 %)** : Même si dans une telle situation l'organisation/direction fait face à certains irritants, cette stratégie propose néanmoins de miser sur le développement de sa capacité de réponse. Dans une telle situation, il est important d'être ouvert à la concertation et aux alliances.

3. **Stratégie type Optimisation (entre 64 et 45 %)** : Cette stratégie est plutôt défensive et cherche à faire plus et/ou mieux par rapport à ce que l'on fait déjà. On ne vise pas ici l'expansion et le développement, mais plutôt une façon d'augmenter la qualité ou de réduire les coûts.

4. **Stratégie type Rupture (entre 44 et 25 %) :** Dans un cas comme celui-ci, la façon de fonctionner actuelle n'est plus adaptée et doit être changée totalement. Il faut donc se repositionner par rapport à l'environnement et effectuer une restructuration très importante du fonctionnement interne.

*** Dans un contexte public, il est peu probable, voir impensable que les deux dernières stratégies soient applicables compte tenu de la nature des organisations. Je vais néanmoins vous fournir ces renseignements par respect pour l'œuvre des auteurs. ***

5. **Stratégie type Contraction (entre 24 et 9 %) :** Dans un contexte comme celui-ci, les auteurs recommandent de recourir à des compressions importantes des services et à une réduction de la taille de l'organisation/direction.

6. **Stratégie type sortie (moins de 9 %) :** Les auteurs sont clairs lorsque l'on fait face à une telle situation : fermeture ou fusion.

Au moment où vos résultats seront identifiés, **Collerette** et **Schneider** suggèrent de procéder à une esquisse de la stratégie maîtresse par rapport à l'externe à l'aide du tableau suivant.

	Stratégie maîtresse par rapport à l'environnement externe
Configuration de base	<input type="radio"/> Sympathie marquée <input type="radio"/> Sympathie modérée <input type="radio"/> Polarisation <input type="radio"/> Hostilité modérée <input type="radio"/> Hostilité marquée <input type="radio"/> Indifférence
Stratégie de base choisie	<input type="radio"/> Vigie <input type="radio"/> Développement <input type="radio"/> Optimisation <input type="radio"/> Rupture <input type="radio"/> Contraction <input type="radio"/> Sortie
Principaux facteurs positifs sur lesquels l'organisation peut compter dans le cadre de sa stratégie	<i>Il faut inscrire ici les facteurs positifs identifiés (parmi ceux des trois niveaux (immédiat, intermédiaire et celui des tendances globales) lors de l'analyse de l'environnement externe et pour lequel le score est égal ou supérieur à 3 (ceux qui sont les plus importants).</i>
Principaux facteurs négatifs auxquels l'organisation doit s'intéresser dans le cadre de sa stratégie	<i>Il faut inscrire ici les facteurs négatifs identifiés (parmi ceux des 3 trois niveaux (immédiat, intermédiaire et celui des tendances globales) lors de l'analyse de l'environnement externe et pour lequel le score est égal ou supérieur à 3 (ceux qui sont les plus importants).</i>
Principaux aspects de la stratégie	<i>Dans cette section, il faut, pour chaque facteur positif retenu, indiquer au moins une mesure visant à le protéger. Aussi, pour chaque facteur négatif retenu, il faut inscrire une mesure visant à l'atténuer.</i>

➔ Le choix d'une stratégie maîtresse (à l'interne)

Alors que le choix de la stratégie maîtresse externe informe sur le « *quoi faire* » par rapport au changement, le choix de la stratégie maîtresse interne, nous fournit des informations sur le « *comment faire* » du changement. Pour établir cette dernière, un tableau doit être dressé, mais cette fois-ci, avec les informations qui auront été récoltées dans la note précédente en ce qui a trait à l'environnement interne.

Stratégie maîtresse par rapport à l'environnement interne		
<i>Inscrire ici un bref sommaire/description de la stratégie choisie par rapport à l'environnement externe</i>		
<i>Dans cette colonne, il faut inscrire les caractéristiques positives et négatives retenues lors de la précédente note et ayant une note supérieure à 3.</i>	<i>Dans cette colonne, il faut décrire très sommairement en quoi cette caractéristique peut contribuer positivement ou négativement à la stratégie externe qui est envisagée.</i>	<i>Décrivez au moins une action susceptible d'atténuer cette caractéristique (si elle est négative) ou de la mettre à profit (si elle est positive).</i>
Caractéristiques internes positives		
Caractéristiques internes négatives		

C'est avec cet exercice que cette étape se termine. Certes, cette dernière est loin d'être la plus concrète. Je peux vous assurer que la suite le sera beaucoup plus. Malgré tout, cette partie permet néanmoins de dresser un portrait général de la situation de l'organisation/direction ainsi que de prévoir ou du moins d'entrevoir la stratégie et le type de changement que vous êtes susceptible de mettre en branle.

N'hésitez pas à me contacter si vous avez besoin d'informations additionnelles. Vous pouvez me joindre par téléphone au 418 643-0913 ou encore par courriel à l'adresse jlizotte@assnat.qc.ca.

Je vous remercie de votre attention.

Annexe F : Le pilotage du changement # 3 (note d'information)



Bureau du secrétaire général

NOTE D'INFORMATION

DESTINATAIRES : Les directeurs

EXPÉDITEUR : Jean-François Lizotte, stagiaire de l'ÉNAP

DATE : Le 21 avril 2010

OBJET : Le pilotage du changement # 3 : La disposition au changement

Encore une fois, cette note est grandement inspirée des propos tirés de l'ouvrage de **Pierre Colletette et Robert Schneider (2007) : le pilotage du changement : une approche stratégique et pratique.**

À présent que le choix de la stratégie maîtresse a été effectué, nous pouvons nous attarder dans cette note d'information ainsi que dans les suivantes, à des aspects du changement sous un angle beaucoup plus concret.



L'association au changement : Quels groupes associer et dans quelles situations?

Afin d'avoir une réponse à la question qui a été posée plus haut, il est important de se positionner rapport au changement qui est envisagé par la direction et/ou l'organisation. Dans cette veine, le tableau suivant permet de se poser plusieurs questions par rapport aux caractéristiques du changement que l'on vise et, tout dépendant de la réponse obtenue, de l'approche qu'il faut adopter ainsi que des groupes de personnes avec lesquels il faut mettre en branle le changement

Il est important de noter que tout dépendant de la réponse donnée, deux approches sont possibles. La première étant l'approche directive qui n'implique pas d'association avec quel que groupe que ce soit. La seconde approche quant à elle, implique une association avec un ou plusieurs groupes avec lesquels il faut s'allier pour mener à bien les changements désirés.

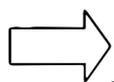
Caractéristiques	Réponses	Approche et groupe à associer
Disposez-vous de toutes les informations nécessaires pour faire une analyse éclairée des attitudes et des réactions que pourraient entraîner les changements?	Oui	Approche directive : Ne nécessite pas d'association
	Non	Approche participative : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les gens qui vivent la situation que l'on veut changer - ▪ Les partenaires de l'organisation
Les changements envisagés peuvent-ils avoir des incidences significatives sur la qualité des services, des politiques ou des pratiques?	Non	Approche directive : Ne nécessite pas d'association
	Oui	Approche participative : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les gens qui vivent la situation que l'on veut changer ▪ Les pairs ▪ Les clients ▪ Les partenaires
La situation à modifier est-elle bien structurée et clairement décrite?	Oui	Approche directive : Ne nécessite pas d'association
	Non	Approche participative : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des experts (internes et/ou externe) ▪ Les pairs ▪ Les clients ▪ Les partenaires
L'autorité et le leadership du gestionnaire sont-ils élevés?	Oui	Approche directive : Ne nécessite pas d'association
	Non	Approche participative : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les gens qui vivent la situation que l'on veut changer ▪ Les pairs ▪ Les clients ▪ Les partenaires
La collaboration du personnel des clients, des partenaires et des pairs est-elle nécessaire pour assurer une implantation efficace?	Non	Approche directive : Ne nécessite pas d'association
	Oui	Approche participative : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les gens qui devront s'adapter aux nouvelles pratiques
Le soutien du(des) supérieur(s) hiérarchique(s) sera-t-il nécessaire pour préparer et introduire le changement?	Non	Approche directive : Ne nécessite pas d'association
	Oui	Approche participative : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tenter de s'associer avec le supérieur hiérarchique ▪ Tenir le supérieur hiérarchique informé et tenter d'obtenir sa contribution

Résultat du tableau

Comme il est normal de conclure, plus le nombre d'approches directives est élevé, plus vous pouvez procéder seul à la préparation du changement et plus le nombre d'approches participatives est élevé, plus il faudra s'associer à certaines personnes ou groupe de personnes dans la préparation du changement.

En ce qui a trait au type d'association, 2 solutions sont possibles :

1. **La participation et l'association officielles** : On utilise cette façon lorsque l'on veut faire **accepter** le changement planifié. Cette approche est utile sur le plan symbolique, mais elle a pour inconvénient de parfois brimer la liberté d'expression des associés qui ne veulent pas se prononcer en public, ce qui a un effet négatif sur l'apport des associés.
2. **La participation et l'association informelles** : on utilise cette façon lorsque l'on désire **enrichir** le contenu du changement. Contrairement à l'approche précédente, celle-ci aide les associés à apporter leur grain de sel et à s'exprimer davantage. En contrepartie, l'adhésion publique au changement risque d'être plus difficile à obtenir.



Les enjeux du changement chez l'individu

Il est certes important de bien préparer son changement, mais cette étape est loin d'être la plus difficile. En effet, lorsque l'on veut mettre en branle un changement, le défi le plus important à affronter est **d'amener des gens à penser et à agir autrement**.

Il est clair qu'au moment où un processus de changement est amorcé dans une organisation, cette dernière connaîtra de la turbulence, de l'instabilité et de l'incertitude. Face à une telle situation, il est important de ne pas tout annuler, car cette situation est normale et saine. Pour affirmer de telles choses, **Collerette** et **Schneider** se sont basés sur des théories psychologiques afin de décrire l'intégration d'un changement chez les individus, ce qui se produit en 3 étapes et prendra une importance et une durée différentes en fonction des caractéristiques spécifiques aux organisations et aux individus.

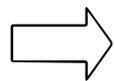
1. Décristallisation : C'est lors de cette période qu'on assiste à la remise en question des pratiques que l'on veut changer et à l'élaboration de celle que l'on envisage instaurer. C'est aussi à ce moment que l'attitude à l'endroit du changement se forge chez le personnel : ils seront soit réceptifs ou réfractaires. En fonction de cette attitude, des alliances et des coalitions se formeront. C'est une étape cruciale, car sans cette dernière, il est peu probable que le changement ait lieu. C'est aussi dans cette période que les promoteurs du changement veulent maximiser les gains et les détracteurs, minimiser les pertes. C'est d'ailleurs pour cette raison que cette étape est cruciale, car si elle n'est pas encadrée adéquatement, un risque évident d'éclatement est possible.

2. Transition : C'est durant cette période que l'organisation expérimente le nouveau mode de fonctionnement. C'est sans l'ombre d'un doute la période la plus difficile : les anciennes façons de faire font partie d'une certaine routine et il est difficile pour le personnel de s'en débarrasser facilement. Plus la distance entre la situation pré-changement et la situation désirée est grande, plus le risque que cette période soit difficile pour l'organisation est élevé. Cependant, si elle est bien encadrée, cette étape peut se transformer en une source de grande créativité et de mobilisation. En tant que gestionnaire, il faut être particulièrement alerte et réceptif aux signaux envoyés par le personnel qui vit le changement. Selon les auteurs, trois difficultés sont récurrentes.

- a) Fatigue accrue
 - b) État de confusion
 - c) Sentiment d'incompétence
- } Diminution de l'efficacité

Ces 3 difficultés ont pour effet d'entraîner une diminution de l'efficacité. Il est tout à fait normal que ce phénomène se produise, car le personnel est en phase d'apprentissage. Il ne faut cependant pas perdre espoir à propos du bien-fondé et de la réussite du changement. C'est donc pour cette raison qu'il faut porter une attention toute particulière à ces trois difficultés afin d'en minimiser les impacts.

3. Recristallisation : Le passage à cette étape n'est pas assuré. Cependant, une organisation/direction qui réussit à atteindre ce stade peut dire qu'elle a réussi son processus de changement. Durant la recristallisation, les nouvelles pratiques deviennent de plus en plus naturelles. C'est, en d'autres mots, une période d'adaptation. De plus, les alliances et les coalitions n'existent plus.



La réceptivité des destinataires (le personnel)

Puisque la réceptivité du personnel aux changements n'est jamais assurée, il est important de compter sur la présence de déclencheurs si l'on veut mener à bien la démarche de changement à des coûts raisonnables. Les déclencheurs sont aux nombres de trois :

- 1. L'attrait de satisfactions ou de gratifications plus élevées :** Cet énoncé repose sur la théorie de la motivation. Afin d'augmenter l'adhésion du personnel au changement qui est envisagé, il faut « vendre » ce dernier de façon à faire comprendre aux destinataires ce qu'ils gagneront du changement. Il faut cependant faire attention avec ce déclencheur, car ce dernier est d'une durée limitée. Si les gains tardent à se faire percevoir et que les difficultés rencontrées dans le processus de changement sont très importantes, le déclencheur peut avoir l'effet contraire et créer des coalitions s'opposant au changement.
- 2. L'insatisfaction ressentie dans la situation actuelle ou dans un avenir reproché :** Beaucoup moins noble (voire machiavélique) que le précédent, ce déclencheur est néanmoins selon les auteurs, plus efficace. Pour le mettre en pratique, il faut tenter d'accentuer les insatisfactions reliées à la situation que l'on veut changer.

3. **La pression des leaders du milieu :** Lorsque l'on parle de leaders, il ne faut pas nécessairement en déduire que l'on fait référence aux personnes qui possèdent l'autorité, mais bien à ceux qui exercent du leadership sur les destinataires et qui possèdent de la crédibilité et de l'influence à leurs yeux. En effet, plusieurs gens se tournent vers ces personnes pour se former une opinion ou confirmer la leur. Il faut donc identifier ces personnes et les convaincre des avantages et des biens faits du changement envisagé.

Les masses critiques de supporteurs

Qui sont les leaders?

Le concept de la pression provenant des leaders d'opinion peut s'avérer très efficace pour mener à bien un projet de changement, mais encore faut-il être en mesure de les identifier. Comme mentionné un peu plus haut, les leaders d'opinion ne sont pas nécessairement des figures d'autorités, mais plutôt des personnes en qui tous les autres individus ont confiance. Question de vous aider à mieux identifier ce type de personne, voici une liste dressée par les auteurs, des caractéristiques régulièrement présentes chez les leaders d'opinion.

- ce sont ces personnes que les destinataires vont voir pour obtenir des conseils;
- les destinataires cherchent à maintenir des relations positives avec eux;
- les destinataires les écoutent spontanément lorsqu'ils s'expriment;
- les destinataires montrent habituellement de l'intérêt pour les solutions qu'ils proposent;
- les destinataires partagent leur vision des choses.

Les leaders et les coalitions

Pour traiter du terme des coalitions, les auteurs s'inspirent du grand Henry Mintzberg, un universitaire canadien en sciences de gestion, auteur internationalement reconnu d'ouvrages de management. Il est actuellement titulaire de la chaire Cleghorn à la Faculté d'administration de l'Université McGill de Montréal, où il enseigne depuis 1968. Ce dernier définit le phénomène par « *la tendance des gens à se regrouper en cellules plus ou moins formelles et plus ou moins cohésives, gravitant autour de quelques individus qui agissent comme leaders* ». ¹⁹ Les coalitions sont composées par les personnes étant à l'intérieur de l'organisation, mais elle peut également compter parmi ces membres des personnes de l'extérieur, par exemple des associations syndicales. La constitution d'une coalition n'est pas nécessairement basée sur le niveau hiérarchique des individus, et malgré le fait que plusieurs coalitions peuvent exister au sein d'une organisation/direction, cela ne veut pas nécessairement dire que ces dernières seront automatiquement en conflit. En effet, malgré le fait que le conflit a plus de chance de survenir, la coopération est néanmoins probable.

Malgré la coopération possible, toute coalition cherchera à acquérir plus de pouvoir que les autres. Celle qui réussira sera considérée comme étant la coalition dominante. Le gestionnaire

¹⁹ MINTZBERG, Henry. *Le pouvoir dans les organisations*, Les Éditions d'Organisations, Paris, 1986

voulant faire accepter un projet de changement aura tout intérêt à faire partie de la coalition dominante. Mais il faut aussi, pour réussir, atteindre une masse critique.

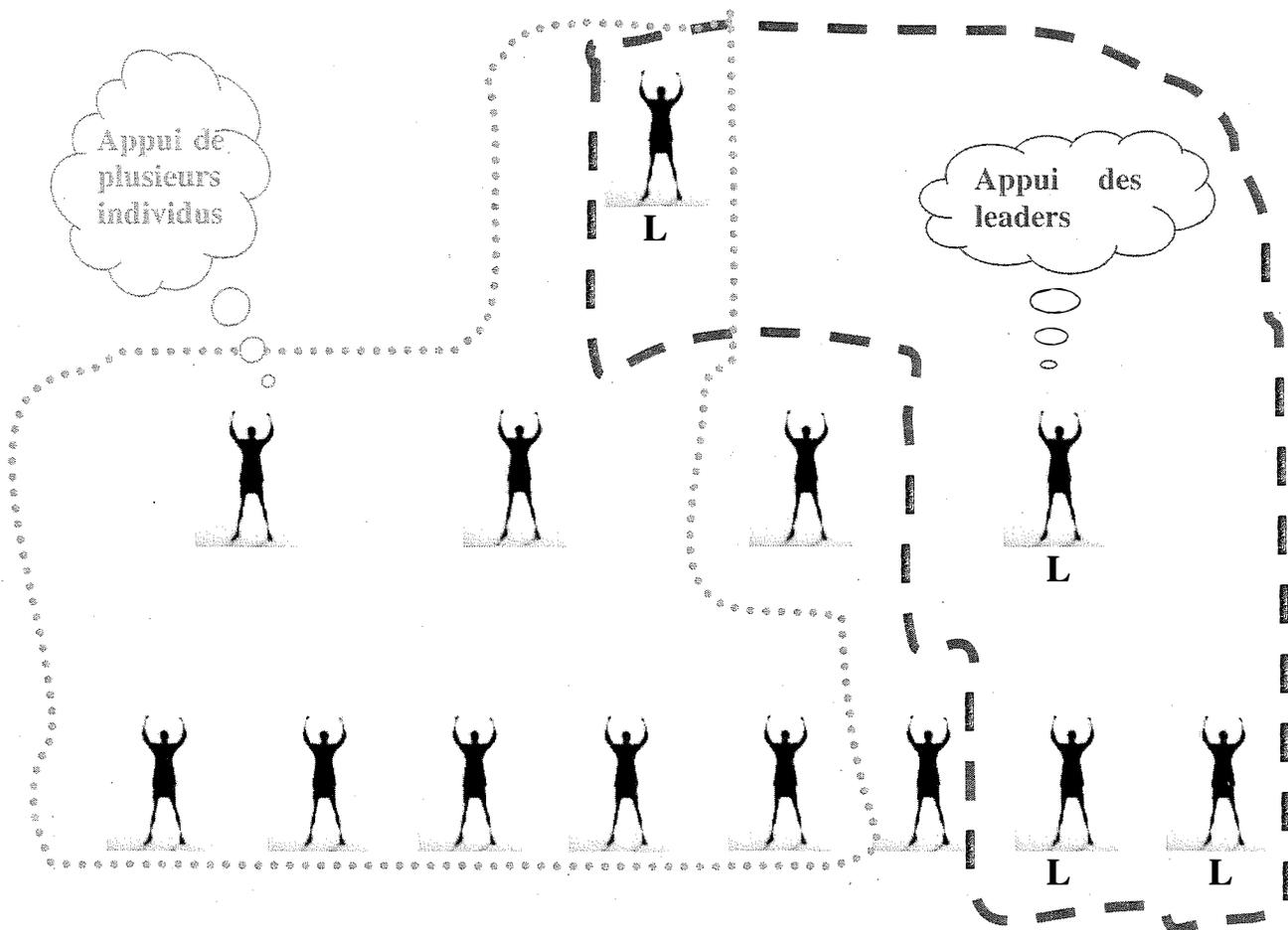
L'atteinte de la masse critique

Malgré le fait que de faire partie de la coalition dominante est un important atout, cette caractéristique n'est pas un gage de succès. L'obtention de la masse critique signifie l'obtention du seuil à partir duquel le poids des supporteurs du changement dépasse celui des opposants. Mais ce n'est pas tout, il faut également que cette masse critique soit en mesure de créer une vague ayant un effet d'entraînement sur le reste de l'organisation qui n'était ni dans le camp des opposants ni dans le camp des supporteurs. **Selon l'estimation des auteurs, le tiers des membres d'une organisation/direction sont suffisants afin d'atteindre une masse critique.**

Je traite depuis un certain moment de la création d'une masse critique, sans toutefois décrire les moyens de rassembler une telle masse. En fait, il existe deux façons de parvenir à un tel objectif.

- 1. Par le soutien des leaders d'opinion :** Le sujet a déjà été traité dans les précédentes sections
- 2. Par le soutien d'un grand nombre d'individus :** Lorsque l'on parlait des leaders d'opinion, c'était l'importance qui était mise de l'avant. Dans le cas présent, l'accent est mis sur le nombre. C'est aussi une méthode alternative à utiliser lorsque les leaders d'opinions s'opposent au changement. Cette option est néanmoins un peu plus ardue et de longue haleine que la précédente, car il faut affronter les leaders d'opinions et parce que le nombre de personnes qu'il faut personnellement convaincre du bien fondé du changement est beaucoup plus élevé.

Question de mieux saisir les différences qui existent entre ces deux options, voici une petite représentation graphique.



Légende : L = Leader d'opinion

L'identification des positions de bases des individus

Question de bien cibler quels membres du personnel susceptibles de joindre la coalition en faveur du changement, une analyse du personnel s'avère une excellente stratégie. Je ferai donc une description des six possibilités de positions que peuvent prendre les membres du personnel face à l'éventuel changement.

1. **Supporteur actif** : Pour ce type de personne, le rapport entre les gains qu'ils retireront du changement et les efforts qu'ils devront faire pour procéder au changement est très positif. Ce type d'individu est plus qu'un allié, c'est un promoteur qui cherche à influencer ces collègues.

2. **Supporteur passif** : Le supporteur passif lui aussi perçoit le rapport avantage/inconvénient positif. Cependant, sa vision du changement est un peu plus négative que le supporteur actif. Néanmoins, il croit quand même au succès de l'opération. Ce type de supporteur a pour objectif principal de ne rien faire pour nuire à la mise en œuvre du changement et de tenter des mesures susceptibles de minimiser les risques qui y sont associés.
3. **Ambivalent** : Comme son nom l'indique, ce type de personne ne sait pas quoi penser du changement. Parfois il y voit du positif, parfois du négatif. C'est une personne qui est très influençable. C'est donc la cible idéale pour les leaders d'opinion.
4. **Opposant passif** : Pour ce type de personne, les coûts liés au changement sont supérieurs aux gains anticipés. Il est contre le changement, mais il n'affiche pas ouvertement son mécontentement.
5. **Opposant actif** : Ce type de personne est l'opposé du supporteur actif. Selon lui, le changement envisagé n'apportera que du négatif. Selon les auteurs, les opposants actifs sont des individus qui ont tendance à mobiliser leur entourage, qui s'engage dans une dynamique d'adversité et qui fait preuve d'hostilité.
6. **Indifférent** : Contrairement à l'ambivalent qui n'a pas de position exacte car il ne sait pas trop quoi en penser, l'indifférent lui n'accorde aucune importance au changement. Il n'y voit pas de gain ni de perte. Il ne juge même pas utile de mobiliser des énergies afin d'y réagir. Il ne fait rien pour nuire à la mise en œuvre du changement et rien pour le faciliter.

Bien qu'il soit difficile d'être convaincu de la classification que l'on peut faire d'un individu, il est néanmoins réalisable de dresser un portrait général de l'ensemble du personnel et d'en dégager un constat pour l'organisation/direction. Afin de faciliter la classification, les auteurs ont regroupé les six possibilités décrites plus haut en 4 zones distinctes (zone du supporteur, zone de l'opposant, zone de l'ambivalence, zone de l'indifférence).

- ✓ Si l'organisation/direction se trouve dans la **zone du supporteur**, vous avez de fortes chances de bénéficier d'une masse critique favorable. Il faut donc travailler à garder cette situation intacte tout au long du changement.
- ✓ Si l'organisation/direction se trouve dans la **zone de l'opposant**, il y a de fortes chances que vous fassiez face à une masse critique défavorable au projet de changement. Il faudra donc faire la preuve irréfutable de la pertinence du changement. Également, il faudra tenter d'obtenir une acceptation graduelle ou du moins une certaine tolérance de la part de ceux qui font partie de la masse critique défavorable.

- ✓ Si l'organisation/direction se trouve dans la **zone de l'ambivalence**, la situation est précaire. En effet, avant de mettre en branle le projet de changement, il faudra travailler pour rallier d'autres supporteurs à votre projet avant d'aller plus loin. Dans le cas où on ne peut retarder la mise en œuvre du changement, il faudra être très attentif, car la situation pourrait facilement glisser vers l'opposition.
- ✓ Si l'organisation/direction se trouve dans la **zone de l'indifférence**, vous êtes susceptible de faire face à de l'inertie et il sera très difficile d'intégrer de la nouveauté. Il ne faut surtout pas penser que l'indifférence est une forme de neutralité. L'indifférence doit plutôt être perçue comme une forme de résistance passive.

Dans la prochaine note, je traiterai (entre autres) plus en détail des façons d'agir dans chacune des situations que je viens de décrire.

N'hésitez pas à me contacter si vous avez besoin d'informations additionnelles. Vous pouvez me joindre par téléphone au 418 528-2210 ou encore par courriel à l'adresse jlizotte@assnat.qc.ca.

Je vous remercie de votre attention.

Annexe G : Le pilotage du changement # 3 (note d'information)



Bureau du secrétaire général

NOTE D'INFORMATION

DESTINATAIRES : Les directeurs

EXPÉDITEUR : Jean-François Lizotte, stagiaire de l'ÉNAP

DATE : Le 6 mai 2010

OBJET : Le pilotage du changement # 4

Lors des précédentes notes d'informations, j'ai traité abondamment des analyses à réaliser avant de procéder au changement. À présent, je vais traiter de l'attitude, des gestes et du comportement général qu'il faut adopter en tant que gestionnaire au moment où l'on procède au changement. J'ai volontairement omis l'étape du plan d'action ainsi que celui de sa mise en œuvre, car cette étape diffère trop d'organisation en organisation. Cependant, je dois néanmoins mentionner que cette étape est primordiale. Il faut le plus possible suivre le plan d'action que vous aurez dressé à la suite des analyses (réalisées à l'aide des précédentes notes), en gardant en tête que l'adaptation à la situation et au personnel doit avoir une place importante.

Comme à l'habitude, cette note est grandement inspirée des propos tenus dans l'ouvrage de **Pierre Collerette et Robert Schneider (2007) : le pilotage du changement : une approche stratégique et pratique.**

La gestion de la transition

Lors de la transition à la situation souhaitée, une période de turbulence est **inévitable**. Ce terme n'est cependant pas nécessairement négatif, car cette période de turbulence peut être une source de **chaos destructeur** ou une source de **désordre créateur**.

Habituellement, la période de transition soulève de la turbulence à deux niveaux auxquels les gestionnaires devraient porter une attention très particulière, soit :

1. Les réactions des membres de l'organisation
2. Les difficultés liées aux contenus du changement

1. Les réactions des membres de l'organisation

Comme je l'ai mentionné dans la note précédente, l'opinion du personnel face au changement ne sera pas la même pour tous. Nous pouvons néanmoins affirmer qu'une bonne partie de ceux-ci seront affectés et connaîtront un certain degré de déséquilibre et de malaise. Ces réactions sont normales et utiles, mais si elles sont négligées par les gestionnaires, elles peuvent se transformer en résistance et en inertie. Regardons de plus près ce que peut entraîner ce déséquilibre

1.1 Un degré de fatigue plus élevé

L'être humain économise son énergie en comptant sur des automatismes, c'est-à-dire des actions qu'il pose sans trop s'en rendre compte. Cependant, l'adoption de nouveaux comportements le force à lutter contre ces derniers, en plus de mobiliser beaucoup d'énergie afin de réaliser les nouvelles tâches auxquelles il n'est pas habitué. Ces deux sources d'effort entraînent une surconsommation d'énergie et, par le fait même, une fatigue accrue. Les effets de cette fatigue accrue se traduisent plus souvent qu'autrement par une augmentation des congés de maladie, des accidents de travail ainsi qu'une augmentation des cas d'épuisement professionnel.

1.2 Un état de confusion inhabituel

Lorsqu'on procède à un changement dans une organisation et que l'on adopte de nouvelles façons de faire, on demande en quelque sorte au personnel de « désapprendre » et de « réapprendre ». Cet entre-deux provoque, selon les auteurs, une situation où *le cerveau semble ne plus rien savoir*. Bien qu'aux yeux des gestionnaires cela peut sembler comme de la mauvaise foi, une telle réaction provenant du personnel est tout à fait normale et surtout prévisible. Il faut avant tout être très prudent et patient devant cette confusion. En effet, après un certain temps, on pourrait conclure à une inefficacité du changement, mais il est beaucoup trop tôt pour tirer une telle conclusion. Dans une situation comme celle-ci, il faut plutôt dissocier (ce qui n'est pas facile) les difficultés d'adaptation de l'individu et les effets réels du nouveau mode de fonctionnement sur la performance de fonctionnement. Lorsque je parle de patience, je fais référence à une période de plusieurs mois.

1.3 Un sentiment d'incompétence plus au moins prononcé

Le sentiment d'incompétence qui va naître chez le personnel qui sera dû au fait que ceux-ci seront maintenant exposés à de nouvelles tâches devra être contrebalancé par un renforcement provenant du gestionnaire. C'est un point important à garder en mémoire puisqu'au cours d'un processus de changement, le gestionnaire n'aura pas tendance à porter attention au moral de son personnel. Néanmoins, leur motivation est un élément clé dans la réussite du changement et il faut donc plus souvent qu'à l'habitude les encourager et les féliciter, même si leur travail ne semble pas être au sommet de leur art. Ceci est normal, ils sont en plein apprentissage.

2. Les difficultés liées aux contenus du changement

Il serait illusoire de croire que le plan d'action de changement que vous avez élaboré et mis sur pied se traduira en copie conforme dans la réalité. Dans le monde du changement, la

formule parfaite n'existe pas. Il est donc normal, voire essentiel d'apporter des correctifs aux nouveaux modes de fonctionnement introduits pour en corriger les dysfonctions. Sans ces « améliorations », ces dysfonctions ne feront qu'accentuer l'état de déséquilibre et le scepticisme des opposants.



Les principes généraux de la gestion du changement

Afin de faire en sorte que la période de changement soit la plus productive et la moins turbulente possible, les gestionnaires doivent adopter une approche de gestion qui n'est pas la même qu'en temps normal. De façon générale, si un gestionnaire veut mener à bien son projet de changement, il doit adopter un style de gestion qui fait preuve

- ✓ de beaucoup de détermination par rapport aux résultats à atteindre, mais aussi beaucoup de sensibilité face aux réactions des membres de l'organisation
- ✓ de beaucoup de souplesse dans les ajustements à faire, mais aussi beaucoup de fermeté quant à l'importance d'aller de l'avant
- ✓ de beaucoup d'attention aux efforts consentis, mais aussi beaucoup de persévérance pour relancer continuellement les efforts

Concrètement, ces principes généraux se traduisent par une multitude d'actions diverses.

- **Faire des évaluations périodiques** : Des évaluations simples, ciblées et ponctuelles fournissent une information factuelle permettant de faire le partage entre les impressions et la réalité. Il faut cependant éviter de mettre en place un processus trop lourd et complexe qui fournirait les données dans des délais trop longs.
- **Déceler les dysfonctions et les corriger** : La vitesse à laquelle les dysfonctions sont corrigées a pour effet de rassurer le personnel, d'obtenir de meilleurs résultats et de renforcer la crédibilité du gestionnaire.
- **Diffuser régulièrement des rapports d'étape** : Le personnel est très vulnérable à la confusion. Le fait de diffuser de temps à autre, des rapports, diminuera les effets de cette confusion. De cette façon, l'ensemble de la direction et/ou de l'organisation, sera en mesure de connaître les aspects sur lesquels on stagne et sur lesquels on progresse.
- **Rappeler continuellement les objectifs du changement aux destinataires et aux partenaires** : Afin que le personnel ne perde pas de vue les buts et objectifs du changement, il est plus qu'important de constamment rappeler les motifs de l'effort consenti par ces derniers.

- **Assurer une présence régulière :** Malgré le fait que les périodes de changement sont souvent des périodes où les gestionnaires ont tendance à se retrancher, ces derniers doivent être très présents, entre autres pour diminuer le niveau d'insécurité et gérer les imprévus.
- **Accorder de l'attention et souligner les efforts :** Durant une période de changement, le personnel est soumis à de nombreuses sources de tension. C'est pour cette raison qu'ils ont besoin de voir leurs efforts récompensés. Puisque les effets du changement sont difficilement perceptibles à court terme, il va de soi qu'un gestionnaire doit leur accorder plus d'attention et les féliciter plus qu'à l'habitude.

Les mécanismes de gestion du changement durant la transition

Malgré toutes les petites actions mentionnées précédemment, un processus de changement doit être appuyé par plusieurs mécanismes qui serviront à soutenir les efforts.

1. ***Un groupe de suivi/pilotage du changement :*** Le rôle de ce groupe consiste à recueillir de l'information sur l'état d'avancement, sur le succès et sur les difficultés qui se présentent ainsi que sur les réactions des acteurs. Afin d'être le plus équilibré possible, ce comité devrait être composé de membres de différents secteurs et niveaux hiérarchiques. Il faudra bien sûr que ce groupe relève du gestionnaire.
2. ***Des opérations de bilan provisoire :*** Un autre mécanisme qui peut s'avérer très utile est de réaliser des bilans provisoires avec le personnel et les partenaires. Ces bilans provisoires doivent rester simples. Par exemple, cela peut consister en une rencontre où les principaux intéressés sont appelés à faire part de leurs observations autant négatives que positives.
3. ***Des moyens d'informations spéciaux :*** Durant une période de changement, le personnel qui manque d'information de qualité aura souvent tendance à laisser courir leur imagination et de là, plusieurs rumeurs risquent de prendre forme. Pour cette raison, il peut être très utile de se doter d'un mécanisme simple et régulier pour diffuser de l'information sur l'état d'avancement du changement, sur les résultats atteints et sur les mesures adoptées pour soutenir l'effort. La forme que prendra ce mécanisme importe peu. L'important est de s'assurer que le personnel, les pairs et les partenaires reçoivent régulièrement une bonne information, non censurée et bien ciblée.
4. ***Des rencontres éclair :*** À tous les niveaux de l'organisation/direction, les gestionnaires devraient tenir des rencontres éclair (15 à 20 minutes et généralement au début des quarts de travail), afin de prendre le pouls des gens et de mettre en place les ajustements nécessaires pour faciliter l'intégration du changement. Ces rencontres devraient être assez fréquentes au début du processus de changement, pour devenir de plus en plus rares au fur et à mesure de la progression du changement.
5. ***De la supervision individuelle :*** Comme c'est le cas dans plusieurs sphères de la société, la réaction des gens face à un événement peut varier énormément. Face au changement,

certaines personnes sont susceptibles de rencontrer de la difficulté à intégrer correctement les changements nécessaires. Pour ce type de personne, il est souvent utile de recourir à de la **supervision individuelle**. Cette approche peut leur fournir l'orientation et le soutien dont ils ont besoin pour intégrer le changement.

6. ***Des séances de résolution de problème*** : Au moment de l'apparition d'un problème récurrent ou même pour des problèmes qui se produisent de façon sporadique, il est fort utile de regrouper les personnes ayant à travailler ensemble pour des séances de résolution. On peut également tenir ces réunions de façon préventive. Lors de ces rencontres, on identifie les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre du changement ou dans le contenu du changement, après quoi le groupe examine les solutions qui seraient les mieux adaptées. Ces rencontres sont l'une des meilleures approches pour introduire des ajustements et également empêcher une surcharge de tension.

Comme je l'ai mentionné plus tôt, je n'ai pas fait référence au plan d'action du changement ainsi qu'à sa mise en œuvre. Trop d'impondérables et de caractéristiques propres à l'organisation/direction entrent en ligne de compte pour qu'il soit réaliste de proposer une formule parfaite. Néanmoins, en prenant en ligne de compte les résultats obtenus lors des précédentes notes, vous devriez être en mesure de mettre sur pied un plan d'action qui devrait s'avérer adapté à votre organisation. La préparation et l'instauration au sein de votre direction/organisation doivent être faites de façon minutieuse. En contrepartie, il faut démontrer une capacité d'adaptation et faire preuve de souplesse dans l'exécution du plan d'action. Le meilleur des outils à cette étape est le jugement.

Avec cette note et celles que j'ai produites précédemment, vous devriez être en mesure de mener à bien votre changement. Si le temps le permet d'ici la fin de mon stage, ma prochaine et dernière note portera sur le « monitoring » du changement.

N'hésitez pas à me contacter si vous avez besoin d'informations additionnelles. Vous pouvez me joindre par téléphone au 418 528-2210 ou encore par courriel à l'adresse jlizotte@assnat.qc.ca.

Je vous remercie de votre attention.