

Le défi du changement

Introduction Je suis heureux, bien qu'un peu étonné, de me retrouver devant vous aujourd'hui. Je ne suis certes pas ici en tant que spécialiste des questions correctionnelles.

Je présume donc que M. Ingstrup m'a invité pour que je vous parle de ce que j'observe à travers la réforme de la fonction de la gestion au Canada, et dans le monde entier, et que j'explique en quoi cela est lié au programme de renouveau organisationnel du Service correctionnel.

Au Canada, il nous arrive de nous préoccuper à ce point de nos problèmes locaux, régionaux et nationaux que nous en oublions le reste du monde. Pourtant, Marshall McLuhan parlait de celui-ci comme d'un « village global ». En fait, le monde **se rapetisse** au fur et à mesure que les habitants de la planète se mettent à partager les mêmes espoirs et les mêmes attentes. Des étudiants, des touristes et des gens d'affaires se rendent dans tous les coins et recoins du globe; ils transmettent ainsi leurs connaissances et leurs idées, et s'enrichissent de celles de leurs hôtes. Après une forte propagation du matérialisme, les gens s'efforcent de plus en plus aujourd'hui de prendre leur destinée en main.

La « renaissance des peuples » dont nous sommes témoins par le truchement de la télévision -pensons à Solidarité en Pologne, à la Glasnost en Russie, et aux étudiants de Chine et de Corée - peut sembler assez loin de nous mais, en réalité, elle ne l'est pas.

Des gens de partout dans le monde, y compris des démocraties et des pays industrialisés comme le Canada, s'interrogent sur la nature et le rôle des gouvernements, ainsi que sur leurs droits et leurs responsabilités en tant que citoyens.

Au Canada, on remet de plus en plus en question les autorités et les gouvernements à tous les niveaux. La population est plus exigeante envers ceux qui détiennent le pouvoir et ceux qui occupent des postes de confiance. Elle **n'accepte pas** qu'ils abusent de leurs pouvoirs, agissent à l'encontre de ses intérêts ou utilisent son argent à mauvais escient. Elle attend de ses gouvernements:

- le respect des principes démocratiques
- le respect de la *Charte*
- le respect du citoyen
- le respect du contribuable et c'est en répondant à ces attentes que nous pouvons gagner son respect.

Ainsi, alors que la complexité de l'appareil gouvernemental s'accroît sans cesse, et que les ressources à la disposition du gouvernement sont de plus en plus restreintes, la population devient plus exigeante et les groupes d'intérêt sont mieux informés, plus habiles et plus puissants, et donc plus prêts que jamais à contester notre compétence, notre autorité et nos décisions.

Face à ces protestations, nous, du gouvernement, avons essentiellement deux choix:

- **soit** tenter de résister au changement et de combattre la contestation, et accepter un long et douloureux processus de confrontation et une adaptation forcée;
- **soit** reconnaître et accepter que, partout dans le monde, les gens veulent des gouvernements plus compétents, plus démocratiques et davantage sensibles à leurs préoccupations, et devancer cette tendance et procéder de nous-mêmes à une réforme.

Des réformes sont en cours dans de nombreux pays - certaines sont conduites par les autorités en place, d'autres ont été amorcées par la population elle-même.

Au Canada, nous avons la chance d'avoir déjà un solide régime démocratique, un bon gouvernement et une fonction publique compétente. Tout est en place, donc, pour que la réforme soit principalement mise en branle au sein même du gouvernement, par ses gestionnaires qualifiés.

Ne nous faisons pas d'illusions toutefois! Le changement n'est pas nécessairement souhaité, même par ceux qui en profiteront. Nous ne devrions pas nous étonner, par exemple, que des fonctionnaires, déjà démoralisés par le rythme et l'étendue des transformations, voient d'un assez mauvais oeil un nouveau changement - **même si on le qualifie de réforme.**

Laissez-moi néanmoins vous donner quelques informations encourageantes. Il y a plusieurs années, les principaux sous-ministres fédéraux se sont réunis pour discuter de l'état de la fonction publique, celle-ci ayant manifestement dû fournir le maximum d'efforts par suite de changements et de restrictions budgétaires. Malheureusement, les informations dont nous disposions n'étaient essentiellement qu'une série d'anecdotes et d'idées préconçues. Aussi avons-nous décidé de sonder l'opinion de nos gestionnaires. Nous avons fait un suivi deux ans plus tard, en plus de mener une enquête complète auprès de tous les employés d'un même ministère.

Ces sondages nous ont appris beaucoup de choses, dont certaines très étonnantes. Ils nous ont confirmé que le moral des employés laisse à désirer, mais, fait encourageant, ils nous ont aussi montré que la situation varie sensiblement d'un organisme à l'autre, et que le moral est très bon à certains endroits. Nous avons également été en mesure d'établir d'importantes corrélations

Premièrement, - le moral est le meilleur là où il y a un bon leadership, ainsi qu'une certaine stabilité et continuité.

Deuxièmement, - une vision claire de la mission et des objectifs de l'organisme, et des communications bilatérales efficaces, sont des signes d'un bon leadership.

Troisièmement, - une direction ferme du personnel témoigne aussi d'un bon leadership -on soumet les employés à des exigences rigoureuses sur le plan du rendement, mais tout se passe toujours dans un climat de respect mutuel.

Assez curieusement, nous n'avons pas trouvé certaines des corrélations auxquelles nous nous attendions. De gros organismes se sont classés parmi les meilleurs et certains des plus petits ont été parmi les pires. Certains des organismes qui avaient subi les réductions les plus importantes demeuraient relativement

heureux et productifs; en outre, ils satisfaisaient généralement aux objectifs au chapitre des langues officielles et de l'équité en matière d'emploi. Dans tous les cas, les éléments-clés étaient le leadership et la qualité de la gestion.

Nous avons tenté de dégager les caractéristiques d'un organisme prospère à la lumière de ces données, de notre expérience et de celle d'autres secteurs de compétence, et de la recherche universitaire.

De toute évidence, on assiste actuellement à une révolution de la gestion dans beaucoup d'administrations publiques et dans de nombreuses entreprises du secteur privé, au Canada comme à l'étranger (p. ex. Alcan, IBM Canada). Ce nouveau style de gestion a été bien décrit récemment par Peter Drucker (Harvard Business Review, septembre-octobre 1988), qui disait ceci: « le rôle fondamental de la gestion demeure le même : amener les gens à unir leurs efforts en leur donnant des valeurs et des buts communs, une organisation adéquate, et la formation continue dont ils ont besoin pour fournir un bon rendement et s'adapter au changement ».

Il affirmait aussi ce qui suit

1. « La gestion concerne les êtres humains - il faut savoir tirer le meilleur de leurs points forts et rendre leurs faiblesses sans importance. »
2. « Comme la gestion touche à l'intégration de gens à une entreprise commune, elle est profondément enchâssée dans la culture. »
3. « Toutes les entreprises doivent avoir des objectifs simples, clairs et unificateurs. Nous entendons beaucoup parler aujourd'hui de la « culture » d'un organisme. Mais ce qu'on entend au juste par cela, c'est l'adhésion de tous les employés à des valeurs et à des objectifs communs, sans laquelle il n'y aurait pas d'entreprise. »
4. « Il incombe aux gestionnaires de permettre à l'entreprise et à chacun de ses membres de se développer au fur et à mesure que les besoins et les possibilités changent. »
5. « Chaque entreprise se compose de personnes possédant des connaissances et des compétences diverses qui accomplissent différents types de travail. C'est pourquoi elle doit s'appuyer sur la communication et la responsabilité individuelle. »
6. « Le rendement de la gestion et de l'entreprise ne se mesure pas uniquement à la production ou aux bénéfices nets. La place occupée sur le marché, l'innovation, la productivité, l'épanouissement des employés, la qualité, les résultats financiers - voilà autant d'éléments très révélateurs du rendement de l'organisme et, bien sûr, de ses chances de survie. »

Nous partageons cette vision de la gestion. Étonnamment, elle est peut-être aussi partagée par certains de ceux qui nous ont entraînés dans des systèmes trop centralisés et normatifs. Dans son rapport de 1988, le vérificateur général a examiné huit organismes gouvernementaux jugés performants. Il a dégagé et décrit les caractéristiques qui contribuent à leur efficacité : 1. « Approche axée sur les employés Dans ces organisations, on pose des défis aux employés, tout en les encourageant et en assurant leur formation. On leur confère des pouvoirs d'agir et on les encourage à exercer leur jugement. On estime que le rendement est le fruit du travail d'employés qui se sentent concernés plutôt que de systèmes de contrôle. Le personnel ne se soucie guère des risques d'échec et se sent prêt à relever à peu près n'importe quel défi. »

2. « Le leadership stimulant Le leadership n'a rien du pouvoir autoritaire ou coercitif, mais fait appel à la participation des employés, dans la mesure du possible. Les dirigeants ont une vision de l'organisation modèle dont ils présentent les buts aux employés, les encourageant à s'engager. La communication ne pose aucun problème. Les employés n'hésitent pas à consulter leurs collègues, peu importe leur niveau. »
3. « Les styles de travail innovateurs Les employés s'engagent dans une réflexion sur leur rendement. Ils tirent des leçons de leurs actions et s'efforcent de résoudre les problèmes de façon créative. Ils ont, en guise d'outils, des mécanismes de contrôle, de rétroaction et de suivi bien rodés. »
4. « L'importance accordée aux clients Ces organisations s'intéressent de près à leurs clients, plus soucieuses de leurs besoins que de servir la bureaucratie. Leurs valeurs et objectifs s'harmonisent à ceux des organismes centraux et politiques dont elles relèvent, dans le but d'atteindre un rendement élevé et de grandes réalisations. »
5. « Une volonté ferme d'atteindre l'excellence Les employés possèdent des valeurs qui les poussent à améliorer constamment le rendement de leur organisation. Lorsque les circonstances changent, ils adaptent leurs méthodes en conséquence mais conservent leurs valeurs. Grâce à cette approche, l'organisation affiche un bon rendement même dans un environnement en mutation. »

Ces vues concordent très bien avec nos propres conclusions, qui sont consignées dans une petite publication de 14 pages du centre de gestion qui s'intitule « Un modèle de gestion ». Je suis certain que vous en avez tous un exemplaire, et je vous encourage à le lire et à vous en servir.

J'aimerais néanmoins vous en citer quelques extraits qui, à mon avis, sont particulièrement applicables au Service correctionnel du Canada:

Les employés doivent connaître leur domaine de travail et être informés des objectifs qu'ils doivent atteindre. Les gestionnaires se doivent d'inspirer la confiance à leurs subalternes, de leur dispenser des directives et de leur fournir un appui. Au gouvernement, cela implique des communications bilatérales entre le personnel et la haute direction. Communications - direction et exemple

- **Un énoncé bref, clair et concret de la mission** du ministère s'impose. Cet énoncé allie les obligations, les buts, les lignes de conduite et les priorités statutaires des dirigeants politiques avec les buts et politiques des dirigeants du ministère. Cet énoncé doit être stratégique et axé sur l'avenir. Il doit établir un cadre de travail et donner au personnel la motivation dont il a besoin pour réaliser ses objectifs actuels et s'acheminer avec confiance vers l'avenir; tous les membres du personnel doivent comprendre les énoncés de mission et y adhérer.
- Tous les membres du personnel doivent acquérir **une compréhension de leurs rôles et de leurs responsabilités**.
- **Des directives fermes** doivent être émises par le sous-ministre.
- **Des participants informés** tant parmi les gestionnaires que parmi les spécialistes des communications sont indispensables pour assurer l'efficacité des communications.
- **Des stratégies, buts et priorités doivent être établis périodiquement**.
- **L'engagement personnel de la part des gestionnaires** et leur foi dans l'importance des communications constituent un élément clé de cette démarche. **Par l'exemple constant, une présence personnelle et une manifestation continue de l'intérêt porté au personnel, les gestionnaires peuvent accomplir plus au niveau des communications internes qu'un bulletin**

de nouvelles officiel.

Leadership - la clé d'une saine gestion Bien que le **leadership émane de tous les niveaux**, ceux de gestionnaire supérieur et de sous-ministre sont cruciaux.

- Les gestionnaires ne peuvent assumer un rôle de direction que s'ils détiennent une **connaissance approfondie de leur ministère et une compétence réelle**.
- Le leadership, sans **l'intégrité, le désintéressement et l'exemple** est éphémère et voué à l'échec.
- Il exige une **communication bilatérale**.
- La motivation des dirigeants doit être clairement liée au succès et à la croissance de l'organisme (visant à atteindre les objectifs de l'entreprise) **plutôt qu'à la recherche de la gloire personnelle**).
- **Le leadership doit être partagé**; les employés ne suivront pas aveuglément - ils préfèrent partager les objectifs de l'organisme et être consultés au sujet de son orientation; la gestion participative ne signifie pas que les dirigeants doivent abdiquer la responsabilité ou l'imputabilité de leurs décisions; elle signifie plutôt qu'ils doivent écouter et être en harmonie avec les besoins et les vues de leurs collègues avant de prendre des décisions.
- **Les leaders doivent être visionnaires** », les employés sont déroutés s'ils ignorent « où le sous-ministre veut les amener ». Ils veulent être assurés que leur labeur au sein du ministère est important pour le Canada.

Ce que je vois du programme de renouveau organisationnel du service correctionnel me semble beaucoup correspondre à cette vision générale de la nouvelle gestion.

Ayant travaillé, ces dix dernières années, au Conseil du Trésor, au Bureau du Conseil privé puis au Centre canadien de gestion, j'étais bien placé pour suivre l'évolution de la gestion au service correctionnel.

Je sais que vous avez un travail très difficile à accomplir, et que ce ne sont pas des slogans ni des modes qui viendront l'alléger. Je suis toutefois convaincu que l'approche que vous adoptez, qui s'appuie sur un énoncé de mission et des valeurs clairement définis, peut contribuer à vous rendre la tâche plus facile.

Certains d'entre vous se demanderont sans doute - comment pouvons-nous réviser la gestion dans un organisme aussi vaste que le Service correctionnel du Canada? Cela se fait assez bien dans une section, une direction ou une région, mais comment le faire à l'échelle d'un organisme?

En fait, nos examens et nos enquêtes ont indiqué que certains des organismes fédéraux où l'on trouve les meilleurs rendements et les employés les plus heureux sont de très grande taille.

Dans chaque cas, la clé du succès était le leadership et le travail en équipe, c'est-à-dire que chaque membre de l'équipe - chaque section, direction générale ou direction régionale - adhère à la vision de l'organisme et aide à la mettre en oeuvre. Cela suppose, bien entendu, un partage des connaissances et de l'autorité.

Ce n'est certes pas facile, mais je pense que vous êtes sur la bonne voie.

Votre énoncé de mission débute ainsi « le présent document portant sur la mission est destiné à fournir à tous ceux et celles qui travaillent au sein du service une ligne de conduite précise à suivre...» Sauf votre respect, je crois que l'énoncé de mission est plus que cela. Il représente aussi un engagement de la part du commissaire et du ministre - au nom du gouvernement - à l'égard de l'énoncé de mission, des valeurs et des principes directeurs. Le fait que les dirigeants politiques appuient ces énoncés de façon aussi claire devrait vous permettre d'envisager l'avenir avec plus de confiance.

Cela vous encouragera également d'apprendre que 19 ministères et organismes fédéraux (y compris le Centre canadien de gestion) se sont donnés une mission et des valeurs semblables.

Bien entendu, des risques importants sont liés à la nouvelle conception de la gestion, ainsi qu'au fait de s'engager à respecter une mission, des valeurs et des principes. Vous devez faire en sorte que ces idées se concrétisent en les mettant en application chaque jour, et en vous assurant que le travail de chaque gestionnaire (et, espère-t-on, chaque membre du personnel) soit représentatif des valeurs prônées. Souvenez-vous - les actes ont plus de poids que les mots. Permettez-moi de vous parler un peu des mesures actuellement prises au niveau central pour appuyer vos efforts.

1. Déréglementation et décentralisation - APRM instauré par le Conseil du Trésor.
2. Amélioration des communications internes au niveau de la gestion.
3. Adoption de valeurs institutionnelles.
4. Amélioration des programmes de formation - Centre canadien de la gestion.

Mot de la fin En terminant, j'aimerais rappeler la tradition d'intégrité, de valeurs et de compétence de la fonction publique canadienne. Nous avons montré une extraordinaire capacité de nous adapter au changement sans que la qualité du soutien ou des conseils que nous donnons au gouvernement en souffre.

À ceux dont le courage est peut-être quelque peu affaibli par l'incessante nécessité - pour nous-mêmes et nos établissements - de satisfaire à des exigences incroyables sur le plan du changement et de la souplesse, j'aimerais citer les propos qu'une jeune femme remarquable, le juge Rosie Abella, tenait récemment lors d'une collation de grades à l'Université d'Ottawa

[traduction] « Chacun de vous a, à sa façon, une importante contribution à apporter, et ceux d'entre nous qui avons déjà parcouru un bout de chemin vous ferons volontiers de la place pour que vos rêves deviennent réalité.

Un esprit optimiste est un esprit invincible. Ne craignez ni l'échec, ni le succès, ni la controverse, ni l'originalité, ni le changement. Soyez ouverts aux différences, chez les gens et dans les idées. Que ce soit dans le domaine littéraire, culturel, politique ou scientifique, soyez toujours convaincus que tout est possible.

Rayez le mot impossible de votre esprit et mettez l'accent sur la ténacité, la compassion et la confiance. Rappelez-vous que c'est le temps qui dira si vous avez eu tort ou raison.»

Ces propos, qui s'adressaient à de jeunes diplômés universitaires, valent également pour tous les fonctionnaires, qui doivent affronter un avenir incertain avec, pour seules armes, leurs connaissances, leurs compétences et leur expérience.