



Qu'est-ce qui est une transformation et qu'est-ce qui ne l'est pas? Et pourquoi cette distinction est-elle importante?

Le point de vue d'un praticien

Présentation à l'Institut des biens immobiliers du Canada
Atelier national : 18 novembre 2015

J. Scott Stevenson
Collaborateur émérite/fonctionnaire en résidence à
l'Université d'Ottawa, École supérieure d'affaires publiques et internationales

Objectif : Une conversation d'apprentissage



- Aperçu

- Qui suis-je, et que sais-je à propos de la transformation?
- Qu'est-ce qu'une transformation?
- Qu'est-ce qui n'est pas une transformation?
- Pourquoi cette distinction est-elle importante?
- Qu'est-ce que les organisations peuvent faire à cet égard?

Qui suis-je, et que sais-je à propos de la transformation?



- J'ai été sous-ministre adjoint, Infrastructure et environnement, au ministère de la Défense nationale de 2007 à 2013
- J'ai été responsable, avec le soutien d'une équipe formidable et la participation de partenaires essentiels, de la conception et du lancement de la transformation des opérations d'infrastructure de la défense

D'après mon expérience...



- Il y a une différence entre les changements courants, ou l'amélioration continue, et la transformation
- Les organisations doivent apporter des améliorations continues pour atteindre l'excellence, mais la transformation est un processus plus difficile qui nécessite une plus grande capacité et l'engagement à tous les niveaux

Qu'est-ce qu'une transformation?



- En quoi la transformation diffère-t-elle de la gestion du changement?
 - La transformation nécessite une capacité organisationnelle plus vaste et plus développée et un engagement à tous les niveaux.
- Quel chemin la transformation emprunte-t-elle?
 - Il s'agit d'un processus adaptatif, en spirale, tandis que l'amélioration continue, par définition, est plus maîtrisée et devrait donc être plus linéaire.
- Dans quelle mesure les risques sont-ils gérables?
 - Tout projet comporte son lot de risques, mais dans la transformation, la portée et la complexité nécessitent que l'on porte une plus grande attention à l'intégration et à la synchronisation.

Qu'est-ce qui n'est pas une transformation?



- Qu'est-ce qui est à l'origine des changements courants?
 - Changements progressifs dans les politiques ou les programmes
 - Amélioration, vérification et évaluation continues
 - Changements dans les technologies ou les processus opérationnels
 - Et plus encore...
- Pourquoi la transformation ne peut-elle pas être maîtrisée et gérée de la même manière que les changements courants?
 - La portée, l'ampleur, le risque, la complexité, l'incertitude...

Pourquoi cette distinction est-elle importante?



- Quels risques court-on à traiter un changement courant comme une « transformation »?
- Quels risques court-on à traiter une transformation comme un changement courant?
 - Incidence sur la santé et le rendement de l'organisation
 - Incidence sur le degré d'incertitude vécue par les employés
 - Effet sur la mobilisation et la santé dans le milieu de travail
 - Incidence sur l'affectation des ressources, ce qui inclut la mobilisation et le temps des leaders
 - Incidence sur la réputation et les relations externes de l'organisation

Qu'est-ce que les organisations peuvent faire à cet égard?



- Il est avantageux pour les organisations de renforcer leur capacité en matière d'amélioration continue et de la reconnaître
 - Des partenaires tels que Excellence Canada peuvent aider à y parvenir par l'application de normes rigoureuses : <https://www.excellence.ca/fr/accueil/>
- La transformation va au-delà de l'amélioration continue et nécessite une intervention plus vaste, plus profonde, plus globale et plus dynamique
 - Les organisations peuvent accroître la capacité de leurs leaders au moyen du perfectionnement en leadership
 - De nombreuses organisations ont recours à des services professionnels pour les aider dans ce processus
 - L'École de la fonction publique du Canada possède une expertise croissante dans le domaine de l'habilitation du changement et de l'innovation, ce qui inclut la transformation

D'après mon expérience :



- Nous devons reconnaître la différence entre les changements courants et la transformation;
- Nous devons aligner le leadership et les ressources afin de permettre la transformation;
- Les organisations doivent procéder avec une vision claire et un plan souple.

Pour de plus amples renseignements



- À propos de mon projet de recherche-action sur le thème « Diriger la transformation » :
 - Voir mon blogue à l'adresse suivante :
 - Gcconnex :
<http://gcconnex.gc.ca/blog/view/15435429/diriger-la-transformation-dans-la-fonction-publique-du-canada-%E2%80%93-pouvons-nous-faire-encore-mieux-leading-transformation-in-the-canadian-public-service-%E2%80%93-can-we-do-it-better>
 - EFPC-Apprendre :
<https://learn-apprendre.csps-efpc.gc.ca/application/fr/content/diriger-la-transformation-dans-la-fonction-publique-du-canada-pouvons-nous-faire-encore>
- À propos du Programme visant les fonctionnaires en résidence par l'entremise de l'École de la fonction publique du Canada :
 - <http://www.csps-efpc.gc.ca/forlearners/coursesandprograms/programs/publicservant-in-residenceprogram/index-fra.aspx>
- À propos de l'École d'affaires publiques et internationales de l'Université d'Ottawa :
 - Voir : <http://sciencessociales.uottawa.ca/api>

