

---

**Conférence de  
M. Maurice Boisvert,  
sous-ministre associé responsable  
du Dossier de santé du Québec**

***RÉUSSIR LA TRANSFORMATION  
D'UNE ORGANISATION  
ET ASSURER SON ÉVOLUTION***

**aux directeurs généraux des Commissions scolaires du Québec  
le 16 mai 2008**

# Introduction

---

- Une présentation axée sur les enseignements tirés d'expériences concrètes;
- Des expériences cumulées depuis plus de 30 ans dans différents postes administratifs et partagées par plusieurs collaborateurs;
- Une présentation dictée par le résultat d'opérations;
- Un angle différent de celui des théoriciens et des gens de politique et de planification.

# LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

---

1. **Avoir une vision claire et susciter l'adhésion**  
**Ou « Si on ne sait pas où l'on va, on va nécessairement arriver ailleurs »**
  - Une organisation vivante est une organisation qui bouge constamment et qui est constituée de personnes constructives et qui peuvent s'adapter tout en étant productives
  - Le monde change, l'organisation doit changer
  - Il faut se permettre de rêver, d'innover, de surprendre
  - L'adhésion à une vision va de pair avec l'importance accordée à la contribution active et décisive des membres de l'organisation
  - Une vision élaborée à partir des enseignements du « terrain » entraîne plus facilement l'adhésion
  - On n'impose pas une vision, on la partage
  - Il faut créer les conditions faisant en sorte que les opposants à la transformation finissent par plaider en sa faveur et se joignent aux forces propulsives de ceux qui le soutiennent
  - Éviter le « syndrome du piton vert »

# LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

---

## 2. Mettre les gens en confiance

**Ou « On organise la parade alors que d'autres la font, la regardent ou ignorent qu'il y a une parade »**

- Transformation égale turbulence. La gestion de cette turbulence doit se faire dans la poursuite des opérations permettant d'obtenir les résultats voulus.
- Être constant dans sa propre confiance à atteindre l'objectif même si certains en doutent ouvertement
- Se doter d'un plan formel de conduite du changement, le faire connaître et favoriser son appropriation
- Cerner les problèmes dans leur juste dimension, réunir les acteurs concernés et faire apparaître les meilleures solutions
- Placer l'accent sur les conditions et les moyens de réussite et non sur les obstacles prévisibles
- Faire sentir que l'on est en parfait contrôle de la situation malgré les difficultés
- Toujours donner l'heure juste, ne pas prendre les gens pour des imbéciles

# LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

---

## 3. Réaliser la transformation en équipe

Ou « **Il importe de transformer le JE en NOUS** »

- Chercher dès le début à engager concrètement les gens qui auront à vivre la transformation
- Créer la fierté de s'investir dans un travail d'équipe signifiant et stimulant
- Déléguer et responsabiliser de manière significative même si cela peut créer de l'insécurité
- Garder le contrôle sur l'atteinte des résultats et laisser aux autres les moyens de les atteindre (« Garder les yeux sur la balle ») (ex. : Les opéras et les classiques de la musique sont joués selon une même partition mais il faut laisser l'interprète lui donner sa couleur)
- « J'engage quelqu'un pour faire quelque chose, je ne le dérange pas pendant qu'il le fait »
- Ne pas hésiter à exprimer son appréciation du travail réalisé

# LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

---

## 4. Sortir des sentiers battus

Ou « **Être conscient que l'on crée  
soi-même sa propre prison** »

- Éviter à tout prix de rester emprisonné et esclave des choses sur lesquelles on peut exercer un contrôle (règlements, normes, processus opérationnels, etc.)
- Appréhender les lois et les règlements selon les possibilités qu'ils offrent plutôt que selon les contraintes qu'ils posent
- Agir sur éléments qui sont en notre contrôle (processus, règlements, comités, etc.)
- Penser différemment, innover, s'exposer à des idées nouvelles à de nouvelles manières de faire des choix
- Les limites viennent souvent de soi-même; l'enfer, ce n'est pas nécessairement les autres
- Simplifier... simplifier...simplifier

# LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

---

## 5. Savoir écouter

**Ou « La nature nous a donné une bouche et deux oreilles, c'est pour écouter deux fois plus que l'on parle »**

- Créer un climat qui favorise l'expression d'idées nouvelles : ouverture constructive (pas des éteignoirs de concupiscence)
- Écouter pour s'imprégner soi-même de ces idées, pas pour rétorquer
- Ne pas avoir peur de remettre en question des moyens envisagés si de meilleurs moyens sont proposés
- La planification n'est pas une fin en soi; elle doit pouvoir évoluer et être perméable

# LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

---

## 6. Décider

Ou « **Il ne faut pas que ce soit la queue qui fasse bouger le chien** »

- Dans l'administration publique, il faut savoir que le chemin le plus court entre deux points n'est jamais en ligne droite
- On ne doit pas uniquement se demander ce que l'on doit faire...on doit passer à l'action
- Après réflexion :
  - **Savoir décider**
  - **Dégager l'accessoire du principal**
  - **Garder le cap sur l'objectif**
  - **Agir de façon lucide et solidaire**
  - **Assumer ses choix**
  - **Persévérer**

# LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

---

7. **Laisser le temps faire son œuvre**  
**Ou « Même si on tire dessus, un épi de maïs  
ne pousse pas plus vite »**
  - Les gens qui vivent la transformation doivent avoir le temps de s'approprier les changements et les nouvelles façons de faire
  - Laisser le temps aux gens d'utiliser leur créativité pour modifier leurs pratiques de manière cohérente avec les objectifs poursuivis

# LA TRANSFORMATION D'UNE ORGANISATION

---

## UN LEADERSHIP MODERNE

- Tenir compte que le leadership actuel s'exerce auprès de gens plus compétents et mieux formés que par le passé
- Le leader conçoit un projet novateur rassembleur, qui a du sens, auquel les gens croient et dans lequel ils se reconnaissent
- Concevoir une vision est une chose, la convertir en projet réussi est une autre; tout est question de sens, de communication, d'engagement des membres et d'optimisme dans l'atteinte des objectifs
- Le leader n'est pas un commandant, c'est un orienteur, un professeur, un catalyseur des capacités et du désir de participation des membres de l'organisation
- Exige capacité d'écoute, de susciter la participation et de partager sa vision
- Éviter de s'attribuer tout le crédit d'un projet réussi; cette réussite est le résultat d'un travail d'équipe

# CONCLUSION

---

## Les conditions de réussite

- **Avoir une vision claire et susciter l'adhésion**
- **Mettre les gens en confiance**
- **Réaliser la transformation en équipe**
- **Sortir des sentiers battus**
- **Savoir écouter**
- **Décider**
- **Laisser le temps faire son œuvre**