

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

**LE LEADERSHIP ÉTHIQUE DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE :
CONCILIER ÉTHIQUE ET PERFORMANCE EN CONTEXTE
DE CHANGEMENT**

**MÉMOIRE
PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Comme exigence partielle
du programme de Maîtrise en Éthique**

PAR

JACINTHE THÉBERGE

JUILLET 2010

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire n'aurait pu être de cette qualité si je n'avais pas bénéficié de l'encadrement de deux personnes engagées et expérimentées, qui ont respectivement assumé la direction et la codirection de cette recherche. Je veux d'abord exprimer ma gratitude à M^{me} Dany Rondeau pour la richesse de ses analyses, ses précieux enseignements en éthique et ses conseils avisés. Mes remerciements vont aussi à M. Guy Morneau qui, en sa qualité de haut fonctionnaire, a accepté de partager son savoir en gestion, ses expériences de créativité en gestion et a su me démontrer qu'il avait toujours le feu sacré pour sa profession.

Merci à mes nièces et neveux, spécialement Caroline, Sophie, Catherine, Marilyn, Élisabeth, Jonathan, Sylvain, Pierre-Marc et Michaël, qui n'ont cessé de s'enquérir de l'état d'avancement de ma recherche. Même si leur grande curiosité constituait parfois une pression de plus sur mes épaules, j'appréciais leurs interventions parce que je me permettais, à mon tour, de les questionner sur leur recherche d'identité et leur propre choix de carrière. Toutes ces personnes m'ont aidée, chacune à sa façon, à garder le cap sur mon objectif final. Merci à Nicole pour sa disponibilité et son soutien à la relecture des textes. Merci à Rémi, mon compagnon de vie, pour sa patience et sa constante collaboration.

Merci du fond du cœur à mes parents défunts, Cécile et Pierre, qui sont certes contents de leur fille et en mesure de constater que leur héritage éducationnel a porté ses fruits une autre fois. Enfin, merci à mes treize frères et sœurs, qui ont su respecter les longs moments de réclusion que j'ai dû m'imposer afin de me consacrer à mes travaux de recherche.

AVANT-PROPOS

Restructurations, changements technologiques, réingénierie, gestion par processus, gestion stratégique, partenariat, gestion axée sur les résultats, responsabilisation, éthique, nouveau management public, voilà autant d'appellations qui définissent les changements dont nous avons entendu parler dans le secteur public au cours des dernières années.

Ce mémoire de recherche sur le leadership éthique a pris forme au cours de mon travail comme conseillère en gestion des ressources humaines. À ce titre, j'ai particulièrement œuvré dans le domaine du développement des gestionnaires et du programme d'aide aux employés. C'est l'expérience que j'ai acquise au sein de la fonction publique québécoise, basée sur l'observation et l'analyse de nombreuses situations, qui m'a motivée à me pencher sur ce sujet de recherche. Et c'est avec satisfaction que je puis dire que je n'ai pas cessé d'enrichir mes connaissances et mes réflexions en faisant un tel parcours, car j'ai eu la chance de côtoyer plusieurs personnes qui ont été pour moi une source d'inspiration. En collaborant au sein d'organisations publiques où le leadership se pratiquait de façon différente d'un endroit à l'autre, j'ai appris qu'une culture organisationnelle axée à la fois sur des valeurs humaines et d'efficacité n'est rien de moins qu'une condition gagnante d'une gestion performante et qu'elle assure l'engagement et le mieux-être de tous les acteurs publics. En ce sens, une gestion équilibrée, qui sait tenir compte de l'aspect humain de la personne et partager les bénéfices de la performance avec les parties prenantes, est une gestion qui témoigne d'un

leadership éthique et facilite la mobilisation et l'engagement des travailleurs¹, en plus de permettre aux organisations publiques d'atteindre des résultats optimaux. En parcourant ce mémoire, vous pourrez en savoir davantage sur les préalables du leadership éthique et de la performance dans le secteur public.

¹ Le masculin générique est utilisé dans le but d'alléger le texte et désigne, selon le contexte, aussi bien les femmes que les hommes.

RÉSUMÉ

Il y a près d'une vingtaine d'années, la fonction publique du Québec entreprenait des changements importants pour améliorer sa gestion, notamment sous la pression de la mondialisation des marchés et compte tenu de l'état des finances publiques. On a alors parlé de modernisation de la fonction publique québécoise. À plusieurs égards, le secteur public s'est inspiré des pratiques du secteur privé pour améliorer ses façons de faire et même rivaliser avec lui. Dans le but d'augmenter sa performance, il a donc privilégié une gestion axée sur les résultats, la décentralisation des décisions et la responsabilisation des acteurs publics. Cela n'est pas sans avoir eu d'impact sur le personnel du secteur public, qui se trouve au cœur de ces changements.

La capacité des gestionnaires à mobiliser leur personnel, c'est-à-dire à exercer leur leadership, a des effets directs sur la performance des organisations. Or cette performance se bute aujourd'hui aux aspirations individuelles des travailleurs, qui souhaitent mieux concilier travail et famille et donner un sens à leur travail. Les gestionnaires doivent ainsi prendre en compte non seulement les objectifs de l'organisation, mais également les aspirations des travailleurs, et exercer un leadership soucieux de la personne, autrement dit un leadership « éthique ». Comment concilier éthique et performance en contexte de changement, alors que les exigences de l'une et de l'autre semblent s'opposer?

Nous inspirant de l'exemple de la Régie des rentes du Québec entre 1998 et 2004, de la pensée d'auteurs qui s'intéressent à la gestion des personnes, à la performance des organisations et des facteurs de réussite de grandes entreprises, nous avons enrichi notre analyse de théories et de pratiques ainsi que des résultats concluants d'entreprises et d'organisations qui performant. Cette recherche veut démontrer que les valeurs organisationnelles et la gestion éthique donnent un sens au travail des personnes, qu'elles favorisent leur engagement et développent leur sentiment d'appartenance aux valeurs de l'organisation, ce qui a des retombées significatives sur la performance organisationnelle.

Au cours de cette recherche, nous avons constaté que les exigences du nouveau management public constituent de nouveaux défis pour les dirigeants, qui doivent tenir compte d'une culture organisationnelle de performance qui cadre mal avec la culture ambiante de la fonction publique et les valeurs de gestion qui prévalent dans ce secteur. Cette nouvelle réalité crée des remous dans les milieux de travail et des tensions chez les travailleurs. Force est de constater que les contraintes qui entravent les objectifs de performance se situent au niveau de l'administration de l'organisation et de la gestion des personnes. Deux conditions fondamentales sont nécessaires pour atteindre ces objectifs de performance, soit gérer les organisations de façon éthique en assurant un équilibre entre les aspects « humanisme et performance » et partager avec les parties prenantes les bénéfices de la performance dans un rapport gagnant-gagnant, et ce, de manière responsable. C'est dans le partage des bénéfices que la gestion éthique et le rapport gagnant-gagnant trouvent leur sens,

puisque semblable attitude assure un enrichissement dans lequel toutes les parties trouvent des gains humains. C'est dans un contexte de développement de relations durables, au sein d'organisations apprenantes qui s'appuient sur la gestion de l'intelligence collective et les compétences des personnes, que l'humanité et la qualité de vie des travailleurs prennent forme. Les effets positifs de ce mode de gestion sont visibles à deux niveaux. D'une part, les personnes sentent qu'elles participent à la réussite de l'organisation tout en se réalisant sur le plan personnel; d'autre part, l'organisation satisfait à ses objectifs de performance, souscrit à l'engagement du personnel et assure sa compétitivité sur l'échiquier économique.

Notre recherche offre donc des pistes de réflexion et de solution au secteur public qui souhaite axer sa gestion sur des résultats performants et aspire en même temps à mettre la personne au centre de sa gestion. Le personnel du secteur public, toutes générations confondues, ne veut rien de moins que mettre à profit ses compétences, collaborer au développement organisationnel et accroître ses connaissances pour en faire bénéficier l'organisation. Un leadership éthique doit tenir compte de ces réalités, miser sur ces aspirations et établir des rapports gagnant-gagnant.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	II
AVANT-PROPOS.....	III
RÉSUMÉ	V
TABLE DES MATIÈRES.....	VII
LISTE DES TABLEAUX.....	IX
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	X
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1	17
LA MODERNISATION DE LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE AXÉE SUR LA GESTION DES RÉSULTATS ET LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE	17
1.1 Évolution vers une gestion axée sur les résultats et la responsabilisation accrue du personnel	19
1.1.1 Une gestion renouvelée autonomiste qui s'appuie timidement sur les personnes.....	21
1.1.2 Les impacts sur les fonctionnaires.....	23
1.1.3 Les impacts sur les gestionnaires.....	24
1.2 Un nouveau management à la base du développement du secteur public : une question de leadership	30
1.2.1 Le leadership public : état de la situation.....	31
1.2.2 Le leadership a-t-il une couleur spécifique?	33
1.2.3 Les impacts du nouveau management sur le secteur public	35
1.2.4 Les impacts sur la gestion des ressources humaines.....	37
1.2.5 Les dilemmes éthiques des dirigeants du secteur public.....	42
1.2.6 Les exigences intergénérationnelles dans un contexte de performance au travail	46
1.2.7 Les similitudes entre les générations dans le monde du travail	51
1.2.8 Les aspects de la gestion à reconsidérer afin de mieux répondre aux attentes intergénérationnelles et faciliter le pont entre les générations	54
CHAPITRE 2	60

LES CONDITIONS DE LA PERFORMANCE DU SECTEUR PUBLIC	60
2.1 La performance dans le secteur public : une réalité déterminante de son leadership.....	61
2.1.1 Qu'est-ce que la performance dans le secteur public?	62
2.1.2 Comment la performance peut-elle être mesurée?	67
2.1.3 Les obstacles à la performance	68
2.1.3.1 L'administration de l'organisation	69
2.1.3.2 La gestion des personnes	71
2.2 Les conditions de la performance dans le secteur public	74
2.3 La culture organisationnelle.....	88
2.3.1 Les effets de la culture sur l'organisation	89
CHAPITRE 3	93
QUELLES SONT LES CONDITIONS D'UNE ÉTHIQUE DANS LES ORGANISATIONS?	93
3.1 Qu'est-ce que l'éthique?.....	94
3.1.1 Définitions	95
3.1.2 Quelles sont les conséquences d'une gestion des personnes sans éthique?	98
3.2 L'éthique dans la gestion des personnes.....	102
3.2.1 Le pouvoir des organisations sur les personnes	104
3.2.2 Problèmes reliés à la coexistence de l'éthique et de la performance	109
3.2.3 Obstacles qui opposent l'éthique et la performance.....	112
3.2.4 Conditions pour concilier l'éthique et la performance au travail	113
3.2.5 Nécessité de réunir les deux finalités	115
3.2.7 Ce que l'éthique pose comme problématique	121
3.3 Le leadership éthique : concilier éthique et performance.....	124
3.3.1 Qu'est-ce que le leadership éthique?	125
3.3.1.1 Le leadership.....	125
3.3.1.2 Le leadership éthique	128
3.3.2 Comment le leadership éthique est-il implanté dans les organisations?	136
3.3.3 Dimensions du leadership éthique	139
3.3.4 Comment les organisations publiques peuvent-elles s'imprégner d'une gestion éthique et performante?	149
3.3.4.1 Principes de base.....	151
3.3.4.2 Fonctionnement	152
3.3.4.3 La responsabilité du gestionnaire et de l'organisation	153
3.3.4.4 L'adéquation entre le management de l'intelligence collective dans le secteur public et la performance	154
CONCLUSION.....	159
BIBLIOGRAPHIE	181

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Segmentation des générations.....	47
Tableau 2 : Processus logique du développement de l'intelligence collective	153

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

CAP	Commission de l'administration publique
CEFRIO	Centre francophone d'informatisation des organisations
CRHA et CRIA	Conseiller en ressources humaines agréé et conseiller en relations industrielles agréé
ÉNAP	École nationale d'administration publique
GRH	Gestion des ressources humaines
NMP	Nouveau management public
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ORHRI	Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles
PDG	Président-directeur général
RRQ	Régie des rentes du Québec
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
TIC	Technologie de l'information et de la communication

INTRODUCTION

Les bouleversements sociétaux et l'évolution rapide des conditions socioéconomiques ont provoqué une remise en question du rôle et du fonctionnement de l'État, en plus d'ébranler ses valeurs et ses assises traditionnelles en ce qui a trait à la performance. Cette nouvelle réalité a incité l'État à emboîter le pas à d'autres pays qui ont déjà entrepris des démarches afin de moderniser le secteur public. Le gouvernement du Québec s'est ainsi inspiré du secteur privé et des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pour réformer la fonction publique québécoise. Une telle réforme a des impacts majeurs sur le modèle de leadership à préconiser et la manière de gérer les personnes. Le nouvel objectif de l'État est donc d'augmenter la performance de la fonction publique, qui s'est complexifiée au fil du temps et est devenue peu compétitive, en considérant son personnel comme le plus important acteur de ce renouveau. Plusieurs des mesures prévues ont été choisies en tenant compte du nouveau management public (NMP). C'est ainsi qu'elles favorisent la réduction de la taille de l'État, l'esprit entrepreneurial et une plus grande responsabilisation des dirigeants et du personnel. Elles laissent aussi plus de latitude dans le choix des actions et réduisent le contrôle *a priori* à la faveur du contrôle *a posteriori*.

Le but premier de la présente recherche est de démontrer que le leadership et la gestion éthique des personnes dans un rapport gagnant-gagnant sont des conditions essentielles à la réussite dans un contexte de changement où la quête de la performance est devenue une nécessité tant pour le secteur public que pour le secteur privé. Les changements amorcés dans ce secteur depuis près de trente ans, principalement en vue de le rendre plus performant,

passent par une volonté de considérer les travailleurs comme des êtres humains intelligents, désireux de participer à part entière au succès de l'organisation. Le principal problème de la fonction publique québécoise des dernières décennies, c'est sa vision réductrice de la gestion des personnes. En effet, jusqu'à tout récemment encore, les travailleurs étaient considérés comme une source de dépenses plutôt qu'un moyen de faire progresser l'organisation. L'esprit de collaboration et le réseautage n'y étaient pas prisés, le sens de la communication encore moins. Les moyens de contrôle étaient limitatifs au point que les personnes étaient considérées comme des exécutantes dont le savoir était peu mis à contribution, car les décisions provenaient uniquement de quelques personnes ou de la haute direction. Le partage des informations n'était pas encouragé, puisqu'il revenait aux hauts dirigeants de décider unilatéralement. Les membres du personnel étaient confinés à des tâches mécaniques et répétitives, ce qui ne favorisait ni leur responsabilisation ni leur autonomie, d'où l'absence de sens dans leur travail. Dans la vague des changements apportés, force est de constater toutefois qu'il y a une réduction des ressources humaines et une augmentation de leurs responsabilités. Autrement dit, il faut faire plus avec moins de personnes. Ces changements sont devenus nécessaires, compte tenu des besoins de la clientèle qui évoluent, d'une société influencée par la mondialisation des marchés et de la nécessité de respecter la capacité de payer des citoyens.

Il faut dire que la majorité des ministères et des organisations ont été mis en place dans la foulée de la Révolution tranquille des années 1960. Il va de soi que, quarante ans plus tard, leur mode de gestion doit être révisé et adapté aux exigences et aux réalités du XXI^e siècle. Les changements surviennent timidement dans les années 1980. Cette décennie est

caractérisée par la réorganisation des opérations des ministères et des organisations, la réduction des effectifs et la volonté d'augmenter la productivité. En même temps que ces changements s'effectuent, il se produit, après plusieurs années d'effervescence et de développement au niveau social, économique et culturel, un ralentissement significatif de l'activité économique. Plus précisément, en ce qui a trait au secteur public, des réalités nouvelles telles que l'appropriation des technologies de l'information et de la communication, la préoccupation marquée pour le service à la clientèle et la gestion différente du personnel viennent peu à peu perturber l'ordre établi. Certains pensent que la décennie des années 1980 a été une époque de gestion de la décroissance en raison de la remise en question des manières de faire dans les secteur public et privé, provoquée par la modernisation des outils de travail. Les années 1990 s'annoncent non moins agitées que la décennie précédente sur le plan des changements. Elles sont marquées par l'ouverture du Québec à la mondialisation des marchés, les progrès des technologies de l'information et de la communication qui se traduisent dans le secteur public par des restructurations majeures, la révision des façons de faire, le début des discussions pour privatiser et déréglementer, la contractualisation de certains services gouvernementaux et la renonciation à d'autres services. Les années 2000 jusqu'à aujourd'hui sont, quant à elles, aussi excitantes. Elles se démarquent des précédentes par la volonté ultime d'assainir les finances publiques, la mise en œuvre de la nouvelle philosophie de gestion qui se dirige vers la gestion axée sur les résultats, le départ massif à la retraite des *baby-boomers* et, par conséquent, le renouvellement de la fonction publique. Ce qui caractérise cette dernière, c'est l'embauche en priorité de jeunes de moins de 35 ans et la nomination de

quantité de jeunes à des postes stratégiques plutôt que le recours à des personnes d'expérience en place.

Au Québec, le gouvernement a basé sa réforme de la fonction publique sur la conviction que le personnel y occupe le rôle clé et que sa capacité d'innovation lui semble être l'élément principal de la modernisation (Rouillard *et al.*, 2004 : 81). C'est ainsi que plusieurs mesures regroupées sous l'appellation de « nouveau management public » favorisent un État réduit et s'inspirent de pratiques de gestion particulières au secteur privé. Parmi ces mesures, certaines s'appuient sur un esprit d'entrepreneurship. Les mesures qui ont été mises en place en 2000 facilitent la contractualisation, les contrôles *a posteriori* plutôt que les règles et les procédures qui restreignent la portée d'action des gestionnaires de l'État. Plus spécifiquement, pour les gestionnaires, cela signifie en théorie une plus grande latitude dans les actions, mais la pratique indique plutôt une réalité différente, voire restrictive, pour un NMP. Les orientations préconisées par le NMP tendent vers un comportement plus stratégique et moins contrôlant auprès des ministères et des organisations. On prétend que le succès de cette réforme sera supérieur aux efforts qui seront investis pour développer les nouvelles compétences du personnel, son expertise et sa capacité d'innovation. Le renouvellement de la fonction publique tous azimuts donne lieu à des questionnements éthiques sur le style de leadership à offrir et le modèle de gestion des personnes à privilégier pour que l'État atteigne ses objectifs de performance et de responsabilisation accrue en s'inspirant du secteur privé.

Nul doute que le départ massif à la retraite des *baby-boomers*, l'arrivée des travailleurs des générations X et Y, la rareté des ressources et leur mobilité exigent des ajustements sur

tous les plans. La gestion doit se préoccuper davantage de l'aspect humain pour faciliter la collaboration et le partage du savoir qui se vivent dans des contextes effervescent et souvent difficiles. On anticipe que près du tiers des fonctionnaires seront partis à la retraite d'ici dix ans, ce qui occasionnera certes un déficit d'expertise et une perte de la mémoire collective si des mesures de prévention et de collaboration ne sont pas prises pour assurer le transfert des connaissances. Aussi, si les employés restants se voient imposer une surcharge de tâches, cela pourrait mettre en péril la capacité de répondre à des clientèles plus âgées et plus scolarisées, plus exigeantes et diversifiées. Or les mesures qui seront prises pour contrer les effets de ces nouvelles tendances sociétales ou en restreindre la portée auront un impact non négligeable sur la réussite de la transformation de l'administration publique (Rouillard *et al.*, 2004 : 85). Ces changements font en sorte que les organisations doivent être gérées par des leaders visionnaires et stratégiques qui sont convaincus que les personnes deviennent la véritable source de réussite, à long terme, dans laquelle ils doivent investir afin d'accroître la concurrence de leur organisation et en assurer la pérennité. De surcroît, la gestion tout court des organisations est devenue si complexe qu'elle ne laisse plus le choix aux dirigeants du secteur public de gérer autrement — par exemple, selon un modèle d'entrepreneurship éthique — de s'autoévaluer et de se comparer avec les meilleurs en place. Ainsi, la gestion des ressources humaines est remise en question dans sa formule actuelle. Elle exige des connaissances approfondies sur la manière de gérer des personnes afin de donner un sens à leur travail, sur la façon de les traiter avec humanité afin d'augmenter la performance de l'organisation, en dépit des contraintes omniprésentes. C'est donc dire qu'il faut implanter une culture organisationnelle qui valorise l'aspect humain chez l'ensemble du personnel, qui tient

compte de la vision de l'organisation et de la particularité du secteur public et promeut une philosophie à long terme de la gestion. Malgré la grande fébrilité qui caractérise le monde de la gestion, les organismes n'ont plus le choix de se renouveler, de porter un regard sur l'ensemble des acteurs et de prendre conscience que la réussite est avant tout le travail acharné d'une équipe judicieusement dirigée et non plus la responsabilité d'une seule personne. Tel est le cas des dirigeants de la Régie des rentes du Québec (RRQ) qui, à l'aube des années 2000, revoyaient de fond en comble leurs méthodes de gestion en précisant leur vision de l'avenir, les orientations à privilégier et les objectifs à atteindre. Une telle démarche a donné lieu à de nouvelles pratiques de gestion et leur a permis de s'adjoindre les membres de leur personnel afin de renouveler le mode de fonctionnement de l'organisme. Ce modèle, auquel réfère la présente recherche, tenait compte non seulement de la clientèle mais aussi de l'implication de tous les intervenants, donnant ainsi une dimension nouvelle à l'organisation du travail en mettant l'intelligence collective au service de la Régie à toutes les étapes de réalisation du plan stratégique quinquennal. En effet, la Régie s'affichait comme une organisation en cours de restructuration où chaque employé était considéré comme une source d'inspiration et un ambassadeur dans son milieu respectif (Morneau *et al.*, 2005 : 119). Une telle attitude renforçait l'engagement et le sentiment d'appartenance des employés et, qui plus est, témoignait de la confiance de la direction à l'endroit de son personnel, un puissant stimulant pour chacun.

Le défi est énorme pour les organisations publiques qui sont habituées à gérer les opérations selon des procédures hautement normalisées et pour le personnel qui travaille en mode silo, disposant de très peu de marge de manœuvre et n'ayant pas eu l'occasion de

questionner les pratiques. De nos jours, l'État doit compter sur des équipes de travail mobilisées s'il veut bénéficier d'un avantage incontournable en matière de performance, de qualité des services à la clientèle et se positionner parmi les meilleurs sur le marché de la concurrence. Pour y arriver, les dirigeants doivent mobiliser leurs équipes de travail et les introduire au cœur du management en les faisant participer aux décisions et à la définition de ce changement. Le besoin d'avoir des relations de travail saines, intéressantes et enthousiastes, exemptes de malveillance, est devenu une exigence non négociable, peu importe la place qu'occupent les dirigeants et les travailleurs dans la hiérarchie, et ce, afin de mieux travailler ensemble et d'assurer la réussite organisationnelle de l'entreprise. Dans un tel contexte, les dirigeants doivent posséder des compétences professionnelles et personnelles élevées afin d'être en mesure de gérer avec la tête et le cœur. L'éthique est alors devenue une qualité essentielle pour diriger, car la responsabilisation accrue des dirigeants et du personnel de l'État nécessite le respect des règles qui régissent l'administration québécoise.

Ce rappel des faits nous amène à poser la question à laquelle la présente recherche veut répondre. Quel type de leadership permet de concilier éthique et performance dans un contexte de changement, dans la fonction publique québécoise?

Pour concilier ces deux aspects de la gestion des personnes sans réduire celles-ci à des outils, sur quelles valeurs faut-il s'appuyer pour correspondre, d'une part, aux attentes de l'État et des fonctionnaires et, d'autre part, respecter les aspirations des personnes? Quelles sont les conditions de réussite d'une gestion éthique des personnes dans le contexte de modernisation et de changement de la fonction publique? Le constat qui est fait ici est que

cette gestion doit davantage tenir compte des besoins et des aspirations du personnel et privilégier un rapport gagnant-gagnant, puisque ce personnel possède maintenant des compétences plus élevées et qu'il est moins nombreux et plus mobile, c'est-à-dire en mesure de choisir l'emploi qu'il veut occuper. La gestion actuelle du secteur public doit composer aussi avec la nouvelle économie qui est une *économie du savoir*, laquelle n'atteindra ses objectifs qu'en comptant sur des personnes qui possèdent certaines compétences particulières. Les personnes possédant ces compétences sont rares et, par conséquent, mobiles. À cet égard, comment faire pour les mobiliser et obtenir leur engagement? Quel modèle permet le mieux de mobiliser et de retenir le personnel de la fonction publique dans le contexte de la modernisation de l'État? Ce sont ces questionnements qui ont été à la source de notre recherche et qui nous ont permis d'identifier deux modèles distincts. D'emblée, nous privilégions le deuxième. Le premier est le plus connu en éthique des organisations. C'est l'approche dite stratégique, qui correspond à une instrumentalisation de l'éthique sans rapport gagnant-gagnant avec les parties prenantes, axée sur la rhétorique, la manipulation et l'idéologie, des valeurs en vogue dans plusieurs entreprises et organisations. Cette approche est critiquée par des auteurs tels que Eugène Enriquez (1997), Corinne Maier (2004), Wade Rowland (2006), Anne Salmon (2002) et Vincent De Gaulejac (2005) qui la jugent contraire à l'éthique, car le souci des personnes y paraît accessoire. On leur fait croire qu'elles sont importantes pour l'organisation, alors que les faits montrent que l'organisation se soucie davantage de ses propres finalités et cherche surtout comment les soumettre et les faire adhérer à ses objectifs. Le souci des personnes n'est pas en soi une dimension importante de l'organisation, car elle utilise la personne comme un moyen et pas nécessairement en même

temps comme une fin, pour reprendre l'expression kantienne. Bref, la personne est instrumentalisée, tout comme le discours sur l'éthique. Le deuxième modèle, qui nous semble le plus judicieux, est présenté par des auteurs qui considèrent que la question du sens doit être réintroduite dans les organisations et le travail et que le gestionnaire qui occupe une fonction stratégique lui permettant de diriger et d'orienter des personnes dans les grands projets de changement de son organisation est un acteur clé dans la réintroduction de ce sens. Sa façon de gérer s'appuie sur une éthique qui tient aussi compte des besoins et aspirations des personnes qu'il a sous sa responsabilité et qui présente une vision dans laquelle celles-ci se reconnaissent. Ce style de gestion correspond à ce que nous appellerons le « leadership éthique » pour nous conformer à une expression à la mode, que nous tenterons de définir d'une façon approfondie en référant à des auteurs tels que Nicole Aubert, Vincent De Gaulejac, Michel Dion, Eugène Enriquez, qui sont des chercheurs infatigables dans le domaine du management. Leurs recherches auprès de diverses organisations traitent abondamment de l'évolution sociale, du leadership éthique et de la santé des personnes. Nous consulterons aussi les recherches d'Olivier Zara, auteur d'une approche qu'il appelle « le management de l'intelligence collective ». À son avis, il s'agit d'une manière de gérer qui contribue à une gestion éthique et performante des organisations publiques. Tenant compte de la réalité du secteur public, cette recherche vise à soutenir les gestionnaires de terrain en identifiant les comportements en gestion qui, d'emblée, ont des retombées positives sur les organisations et le personnel, en plus de faciliter les rapports humains. Cette orientation est à propos, étant donné qu'il existe une certaine effervescence dans le secteur public en raison des changements qui y ont été apportés au cours des dernières années. C'est donc en poursuivant

un objectif bien précis, offrir un modèle pratique de gestion éthique, que nous nous intéressons peu dans ce mémoire à la littérature scientifique sur ce sujet. En effet, la gestion au quotidien et les personnes qui la pratiquent n'ont ni le temps ni l'intérêt de consulter la littérature scientifique sur le leadership éthique. Et ceux qui le font expriment de manière un peu cynique l'écart flagrant entre les questions et solutions théoriques des universitaires et la pratique de gestion au quotidien dans la fonction publique. Ainsi, tout en nous appuyant sur une certaine critique dans la gestion des organisations, pour mettre en lumière les problèmes qu'elles rencontrent, nous avons souhaité nous rapprocher de l'expertise de gestionnaires d'expérience et chevronnés qui s'acharnent sans cesse à bien gérer dans leur domaine et y réussissent. Ainsi, l'exemple de la RRQ ajoute à la dimension expérientielle et relationnelle du monde du travail par ses actions innovatrices soutenues et ses rapports humains constructifs visant à la fois le progrès de l'organisme et celui de son personnel. La RRQ a fait appel aux ressources du milieu universitaire dans son projet de refonte de ses pratiques, mais elle l'a fait avec un souci indéfectible de convivialité et d'adaptabilité de la théorie aux besoins du milieu.

L'objectif de notre recherche est donc de proposer les grandes lignes d'un modèle de gestion qui concilie éthique et performance et prône le partage des bénéfices de la performance avec les parties prenantes dans un rapport gagnant-gagnant, dans le but de correspondre aux exigences du nouveau management public.

Méthodologie

La méthodologie utilisée pour la recherche demeure classique, c'est-à-dire qu'elle consiste en une analyse de la littérature sur l'éthique et la gestion. Étant donné que notre recherche a trait aux changements dans la fonction publique québécoise, nous avons privilégié la littérature québécoise, certes, mais aussi professionnelle et celle produite par les associations et les praticiens de la gestion des ressources humaines plutôt que la littérature scientifique et anglo-saxonne. Nous voulons contribuer à l'élaboration d'une conception du leadership éthique qui s'appuie, avant tout, sur la réalité des organisations, ce qui justifie le recours à des auteurs québécois renommés qui connaissent aussi bien le secteur public que le secteur privé. Dans un tel contexte, il est indéniable que la documentation du milieu du gouvernement du Québec et du gouvernement du Canada ainsi que l'étude des publications du monde des affaires et des professionnels de la gestion des ressources humaines constituent des pistes solides.

Dans un premier temps, nous avons procédé à l'analyse d'écrits critiques portant sur la notion d'éthique organisationnelle, la performance des organisations et la gestion des personnes afin de recenser les principaux éléments qui fondent le succès des entreprises. Dans un deuxième temps, nous avons analysé des écrits d'auteurs tels que Aubert, De Gaulejac, Dion, Enriquez et Zara, qui sont en lien étroit avec notre sujet. Il est utile de rappeler ici que ce mémoire de recherche implique une réflexion à partir de l'éthique et que la plupart de ces auteurs offrent un cadre d'observation du milieu organisationnel qui traite du bien-être de la

personne plutôt que de l'organisation en tant que telle. Nous avons besoin de ces modèles qui portent un regard sur la performance de l'organisation et la réalisation de la personne.

Le regard critique de Nicole Aubert et Vincent De Gaulejac s'intéresse aux effets sur les travailleurs d'une gestion peu soucieuse du bien-être des personnes quand l'idéal des entreprises ne vise qu'à augmenter leurs bénéfices et leur compétitivité. Les nombreux cas rapportés par ces auteurs permettent de connaître les effets troublants subis par les travailleurs lorsque les entreprises ne valorisent pas l'équilibre entre l'humanité des personnes et la performance. À cet égard, Aubert et De Gaulejac enrichissent nos réflexions concernant le besoin des personnes de se réaliser à travers le travail, la perte de sens au travail et l'épuisement professionnel. Cependant, ils ne posent pas le problème du dilemme entre le bien-être des travailleurs et l'objectif de performance des entreprises.

De son côté, Michel Dion propose quatre modèles paradigmatiques de leadership éthique en entreprise inspirés de grandes figures spirituelles. Même si ces modèles soulèvent des questions concernant leur adaptabilité au milieu de travail et leur apport à la productivité, la typologie réalisée par Dion s'avère une analyse supplémentaire pour mieux comprendre les exigences du leadership éthique.

Pour sa part, Eugène Enriquez s'intéresse à la fois au devenir des organisations, aux influences qu'elles exercent, et à la manière de gérer les travailleurs. Contrairement à Aubert et De Gaulejac, Enriquez aborde amplement la gestion des entreprises et les mécanismes qu'utilisent les gestionnaires pour fidéliser les employés et s'assurer que l'organisation devienne essentielle à la vie du travailleur. Par sa critique, il démontre comment les

entreprises instrumentalisent la responsabilité sociale au profit de leurs objectifs de rentabilité. Cette critique ne se fait pas, néanmoins, sans tenir compte de l'apport des entreprises à la collectivité et des impondérables auxquels elles font face et qu'elles doivent surmonter pour demeurer compétitives. Ce qui n'empêche pas d'espérer de ces entreprises une gestion éthique et respectueuse des personnes.

Enfin, le management de l'intelligence collective selon la conception d'Olivier Zara témoigne de la faisabilité en gestion d'accélérer le développement de processus organisationnels dans un esprit de collaboration. Le modèle de Zara sert d'exemple à cette recherche pour exposer une façon de faire qui permet aux organisations publiques d'augmenter la productivité des personnes tout en valorisant comme il se doit le partage de l'information. Bien qu'il existe plusieurs moyens ayant le mérite de faciliter la collaboration au travail, la méthode Zara est un modèle de management de l'intelligence collective simple qui en peu de temps réunit une abondance de connaissances sur un sujet. Ce concept du management de l'intelligence collective contribue à la fois au développement des personnes qui participent à l'instruction d'un sujet et à la performance organisationnelle, en plus d'assurer le partage des informations avec tous les membres de l'organisation. À cet égard, le management de l'intelligence collective favorise une gestion éthique des personnes.

Ainsi, tous ces auteurs enrichissent la recherche quel que soit le champ d'application respectif où ils se situent : la gestion des personnes, la gestion des entreprises, les modèles de leadership éthique, la performance organisationnelle, le sens du travail et le management de l'intelligence collective. Leur connaissance fine des milieux de travail en fait des références

importantes pour réfléchir au leadership éthique dans la fonction publique et pour définir un modèle de leadership qui favorise l'éthique et la performance du secteur public.

Nous avons examiné attentivement le mode de fonctionnement de la Régie des rentes du Québec, qui a su performer au cours de la période comprise entre 1998 et 2004, en nous référant aux documents de gestion de l'organisation pour cette période et en avons analysé les aspects suivants : le cadre de gestion, le plan d'action concernant la gestion des ressources humaines, les bilans et les rapports annuels. Nous avons particulièrement utilisé la revue *Télescope* de l'automne 2005, la revue d'analyse comparée en administration publique qui décortique la démarche de changement préconisée par cet organisme public et les résultats obtenus. L'entretien qui y est présenté sur le sujet avec l'ex-président-directeur général Guy Morneau nous a également servi de référence.

L'auteure de ce mémoire a aussi œuvré à la Régie de 1995 à 2007, ce qui lui a permis de participer à l'implantation de trois modèles de leadership distincts. Sa connaissance des pratiques de l'organisme motive donc son choix de privilégier cette organisation parce que le mode de gestion qui y a été mis en place au cours de la période entre 1998 et 2004 réfère aux pratiques que nous considérons en lien avec une gestion éthique et performante. Cela explique aussi pourquoi elle s'inspire de ses propres observations, qui rejoignent celles des auteurs et des publications retenus à l'étape de sa recherche initiale.

Le chapitre 1 fait état des principaux faits marquants l'évolution du secteur public vers une gestion centrée sur la performance, décrit les effets du nouveau management sur la gestion des ressources humaines et traite de la nécessité de considérer les valeurs

intergénérationnelles afin de répondre aux besoins de performer des ministères et organisations publiques. À la lumière de ces constats, ce chapitre identifie les questionnements éthiques en lien avec la gestion des ressources humaines et la performance de ce secteur.

Le chapitre 2 présente les caractéristiques de la performance dans le secteur public à partir de sources diverses, surtout québécoises, qui la définissent et la mesurent. Nous poursuivons en identifiant les obstacles à la performance au niveau de l'administration de l'organisation et de la gestion des personnes. Nous terminons en précisant les conditions qui sont à la base de la performance et en décrivant les effets de la culture organisationnelle.

Le chapitre 3 donne une définition de l'éthique et circonscrit les conséquences d'une gestion des personnes sans éthique à partir des observations de certains auteurs qui s'intéressent aux valeurs humaines (le leadership éthique en gestion) dans un souci de performance. Vouloir à tout prix la performance sans le partage des bénéfices qui en découlent entre les parties prenantes rend le travail inintéressant, favorise le désabusement chez les personnes concernées et empêche l'équilibre entre l'humanisme, la performance et l'émergence du plaisir au travail. L'indifférence qu'occasionne ce manque de sens ne convainc pas les organisations d'être plus sensibles à l'aspect humain des personnes afin de donner suite à leur ambition. À cet effet, comment les organisations peuvent-elles exprimer leurs préoccupations à leurs membres tout en se souciant d'abord de la performance? Cette problématique invite à une réflexion sur la coexistence de l'éthique et de la performance dans les organisations et sur les problèmes que ces deux finalités soulèvent. Finalement, ce chapitre

présente une définition du leadership éthique et propose un moyen de s'imprégner d'une gestion éthique et performante.

En conclusion, afin de faire la démonstration de l'atteinte des objectifs de cette recherche, nous présentons le modèle de gestion publique de la Régie des rentes du Québec qui a atteint un seuil de performance inespéré de la part de ses dirigeants. À notre avis, ce modèle de gestion sait allier éthique et performance en prônant un rapport gagnant-gagnant avec les parties prenantes et en les invitant à partager les fruits de la performance acquise dans un contexte de développement durable. Nous avons aussi identifié les principaux aspects qui ont conditionné le succès de cette organisation publique, que nous percevons comme étant essentiels à la gestion éthique des personnes.

Enfin, nous ferons aussi le point sur les limites de notre recherche en indiquant ce qu'elle n'a pas pu faire ainsi que les pistes qui ont dû être laissées de côté. Cela dit, il serait sûrement intéressant de pouvoir développer les unes et les autres en collaboration avec les différents acteurs du milieu.

CHAPITRE 1

« Un État qui n'a pas les moyens de changer n'a pas les moyens de se maintenir. » Edmund Burke

LA MODERNISATION DE LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE AXÉE SUR LA GESTION DES RÉSULTATS ET LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Les années 60 ont été pour le Québec des années de prospérité dans toutes les sphères ou presque, tant dans le secteur public que le secteur privé. L'État a exercé un rôle déterminant dans le développement de la société québécoise. Il a pris à sa charge le développement de divers programmes, notamment les programmes sociaux, éducationnels et de la santé. La fonction publique s'est donc complexifiée, voire alourdie, pour répondre aux besoins multiples des citoyens et s'est assujettie à des règles et à des contrôles qui ont favorisé l'émergence d'une gestion performante de l'appareil étatique, répondant ainsi aux nouvelles réalités sociétales. Par conséquent, l'accroissement des responsabilités de l'État a eu des effets bénéfiques sur la société québécoise, mais cette nouvelle réalité a aussi contribué à l'endetter, à créer de la dépendance et même des excès qui perdurent envers les programmes existants, dont les coûts sont faramineux. L'heure était venue pour le secteur public de reconsidérer complètement la façon de s'administrer afin d'entrer dans le troisième millénaire avec vigueur.

Il y a près de vingt-cinq ans que plusieurs pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques ont entrepris de reconsidérer le rôle de l'État et des services rendus directement à la population. À la manière de ces pays, le Québec a rendu public en 1999 son plan de modernisation de l'État et son nouveau cadre de gestion, tout en se retirant de certains secteurs afin d'assainir les finances publiques. La modernisation de l'État est devenue un incontournable au Québec, et ailleurs dans le monde, pour plusieurs raisons : le déclin des finances publiques, l'évolution des attentes de la population, l'entrée de l'État sur la scène mondiale, la concurrence entre les coûts et la qualité des interventions et les avantages non négligeables qu'offrent les technologies de l'information et de la communication. La performance devient alors l'un des enjeux de taille de la modernisation des secteurs publics. La réforme des institutions publiques comporte des défis de haute importance et entraîne des affrontements entre la population et les représentants de l'État, les fonctionnaires et les syndicats. Le changement de culture organisationnelle qu'induit une telle réforme interpelle la gestion des ressources humaines et lui impose un immense défi.

Ce chapitre présente en bref l'évolution du secteur public qui tend à remplacer un mode de gestion caractérisée par une culture bureaucratique afin d'évoluer vers un modèle de gestion axée sur les résultats, afin de mieux performer, puis il circonscrit les principaux effets de ces changements sur la gestion des ressources humaines. Il décrit aussi les caractéristiques propres aux quatre générations de travailleurs, c'est-à-dire celles des traditionalistes, *des baby-boomers*, des X et des Y, de même que leurs attentes par rapport à la gestion des ressources humaines et au monde du travail. Nous poursuivrons en identifiant les similitudes qui ont été

observées entre ces générations et les aspects de la gestion qu'il importe de reconsidérer afin de faciliter le pont entre les générations.

1.1 Évolution vers une gestion axée sur les résultats et la responsabilisation accrue du personnel

Les personnes qui travaillent dans les ministères et les organisations sont titulaires du statut de « fonctionnaires » et représentent une minorité des emplois publics. Au Québec, environ 60 000 employés sont soumis à la *Loi sur la fonction publique*. De ce nombre, 70 % travaillent dans les ministères et 30 % dans les organismes gouvernementaux ou dans des services relevant des autorités judiciaires et de l'Assemblée nationale. Tous les autres travailleurs du secteur public québécois (environ 400 000 personnes) n'ont pas le statut de fonctionnaire, contrairement à l'opinion répandue (Bernier, 2006 : 4).

En mai 2000, la nouvelle *Loi sur l'administration publique* instituait des changements majeurs dans la fonction publique québécoise. Cette loi reflétait les attentes d'une fonction publique qui voulait innover et responsabiliser tous les acteurs sociaux. Plus précisément, elle avait pour but d'améliorer la qualité des services aux citoyens et aux entreprises, d'axer la gestion sur les résultats plutôt que sur les processus, d'alléger la réglementation, de séparer les unités centrales d'avec celles des opérations, de regrouper des services, d'accroître l'imputabilité du personnel et en gérer la compétence différemment. Pour y arriver, l'État misait sur une plus grande responsabilisation des gestionnaires et sur une autonomie accrue de l'ensemble des acteurs publics quant au choix des moyens nécessaires à la réalisation de leurs mandats. On souhaitait accroître leur imputabilité et la transparence du système de gestion en

imposant la reddition de comptes. Les nouvelles façons d'agir qui découlaient de la *Loi sur l'administration publique* nécessitaient de maintenir un niveau élevé d'éthique. Cette loi oblige d'emblée les ministères et les organismes gouvernementaux à se transformer sur le plan des valeurs, des procédures de travail et des normes. Contrairement à une gestion éthique qui s'appuie sur des valeurs partagées et le jugement des personnes, l'approche déontologique qui prévalait, issue de normes comportementales fixées dans les codes de conduite, était désuète pour diverses raisons, dont deux qui apparaissaient plus fondamentales, à savoir « les exigences accrues des citoyens dans un contexte d'absence de consensus » et la mise en place d'« un cadre de gestion basé sur l'autonomie » (Sormany, 2006 : 3).

Or les changements occasionnés par cette nouvelle façon de gérer soulevaient des questionnements sur les comportements à adopter dans un contexte d'autonomie accrue. Sur quels critères fallait-il s'appuyer en l'absence de normes? C'est dans l'éthique que les dirigeants de l'État québécois espéraient trouver une réponse. Il s'ensuivit une panoplie de dispositifs qui donnèrent lieu à de nouvelles lois et à des règlements sur l'éthique. Certains changements se sont traduits par des engagements concrets auprès de la clientèle, comme celui, par exemple, de la *Déclaration de services aux citoyens*. Une telle initiative mettait de l'avant des valeurs telles que *la compétence, l'impartialité, l'intégrité, la loyauté, le respect et la performance*. La mise en œuvre de la réforme et de certains autres projets corporatifs, comme le plan stratégique, le plan d'action annuel de gestion et la reddition de comptes, concernait les affaires internes. Ces nouvelles initiatives étaient autant d'éléments essentiels à une gestion éthique.

En 2003, dans la poursuite de l'assainissement des finances publiques, mais tout en visant l'augmentation de la performance, le gouvernement Charest annonçait une réingénierie de l'État et affirmait la volonté de son gouvernement de revoir de fond en comble les structures gouvernementales et les programmes sociaux. Il promettait aussi de réduire la taille de l'État quant au nombre d'organisations et de fonctionnaires parce que ce gouvernement était convaincu de l'inefficacité du système dans sa forme d'alors et prétendait que l'État n'avait plus les moyens d'une telle structure. La réingénierie annoncée par ce gouvernement prévoyait notamment de centraliser des services gouvernementaux, de faire appel au partenariat public-privé pour assurer le maintien de certains services à la population, de poursuivre le développement du gouvernement en ligne et de reconsidérer la mission des ministères et organismes ciblés. En 2004, le *Plan de modernisation 2004-2007* démontrait l'appui du gouvernement à la *Loi sur l'administration publique* telle qu'elle avait été adoptée initialement et en précisait les orientations afin de favoriser une meilleure intégration des services administratifs, de diminuer et de renouveler les effectifs, de poursuivre les travaux devant favoriser un gouvernement en ligne et de continuer à privilégier la voie du partenariat public-privé à différents égards.

1.1.1 Une gestion renouvelée autonomiste qui s'appuie timidement sur les personnes

La fonction publique du Québec emboîte le pas, comme d'autres l'ont fait, en misant sur un modèle de gestion qui concilie la qualité, les résultats et la performance. Selon Louis Côté, directeur de l'Observatoire de l'administration publique, les réformes administratives du Québec tendent vers un nouveau management public qui privilégie comme cibles la qualité

des services à la clientèle, la gestion axée sur les résultats, l'allègement réglementaire, la séparation des unités centrales d'avec celles des opérations, la contractualisation et le regroupement de certains services, la mise en place de mécanismes d'imputabilité et une gestion des ressources humaines qui prône le développement des compétences. En effet, « le nouveau management public vise le renouvellement de la culture et des comportements des fonctionnaires en centrant l'attention sur les résultats à atteindre, en faisant appel à la créativité et à la compétence des gestionnaires et en incitant à la recherche de la productivité, de l'efficacité et de l'efficience » (Côté, 2006 : 9). Le NMP, sur lequel prend appui la modernisation de l'État, vise à modifier le travail du personnel du secteur public par rapport au fonctionnement antérieur selon lequel la plupart des tâches des fonctionnaires n'étaient pas automatisées et exigeaient peu d'initiative et selon lequel les opérations dominaient. D'après Pierre Dionne (2004 : 7), la majeure partie du XX^e siècle s'est organisée autour de la vision de « l'organisation-machine ». Les fonctionnaires se consacraient à leur rôle de soumission et à l'opération de leur engin tout en essayant d'obtenir l'admiration de leur employeur. Aujourd'hui, le travail fait appel à la créativité et à l'innovation, à la performance et à la collaboration avec d'autres unités, tant à l'interne qu'à l'externe, au développement du sens critique et des connaissances, à la capacité de mettre les talents du personnel au service de l'employeur et à l'importance de demeurer aux aguets des nouvelles pratiques afin de soutenir la compétition. Dans une société du savoir comme la nôtre, les compétences du personnel, en l'occurrence celles des fonctionnaires, doivent être tenues à jour. Il n'y a aucun doute que le travail des fonctionnaires est maintenant davantage complexe, mais il devient également plus enrichissant. La monotonie est brisée et les compétences du personnel sont mises à

contribution, ce qui accroît le plaisir au travail. L'État s'attend à ce que les acteurs publics s'investissent dans l'action et mettent à contribution leur savoir-être et leur savoir-faire. De nouvelles spécialisations sont à prévoir, la collaboration est indispensable, de même que le partenariat avec d'autres ministères et organismes. Ceux-ci deviennent des réalités sur lesquelles le secteur public doit miser, ce qui nécessite de s'ouvrir au progrès et de s'adapter aux changements. Le NMP prend appui aussi sur les technologies de l'information et de la communication et exige du personnel qu'il joue un rôle d'avant-plan en matière de changement en privilégiant de nouvelles façons de faire qui répondront mieux et plus vite aux besoins des clientèles et de l'organisation, et s'effectueront à moindre coût à l'intérieur de plages allongées.

1.1.2 Les impacts sur les fonctionnaires

Dans ce contexte de changement continu, le personnel de la fonction publique a déjà relevé des défis de taille, et ceux qui sont à venir ne seront pas moins impressionnants. Il reste encore beaucoup à faire pour poursuivre sur la lancée de la réforme du secteur public souhaitée. Au chapitre des tâches, les travailleurs devront constamment démontrer une grande capacité de jugement, de créativité et d'autonomie, accorder une haute importance à la formation assistée et autodidacte, au travail d'équipe, au développement des compétences et aux résultats. Cette nouvelle façon de fonctionner requiert aussi une grande marge de manœuvre et le sens de l'éthique. Ils doivent, plus qu'auparavant, être performants et se conduire de manière irréprochable, c'est-à-dire agir avec jugement, discernement et loyauté. Comme l'écrit Boisvert, « on voit le lien étroit qui unit la modernisation de l'administration

publique et l'éthique : pour atteindre les objectifs d'efficacité fixés à celle-là, il est essentiel de briser la rigidité non seulement des modes traditionnels de gestion, mais aussi des modes de contrôle des comportements pour faire place à une plus grande autonomie des agents publics. [...] un mode de gestion de type nouveau management public va de pair avec un mode de gestion des comportements de type éthique » (Yves Boisvert *et al.*, 2003 : 18).

Avec des besoins aussi importants de compétences liées à un savoir-faire et à un savoir-être, les ministères et les organismes doivent nécessairement mettre à jour leur plan de gestion organisationnelle en tenant compte des réalités suivantes : valoriser l'implication de tous les acteurs publics dans les choix de gestion et la prise de décision, mettre à profit leurs capacités, favoriser la communication et la cohérence entre les stratégies de gestion et les décisions, assurer le développement des connaissances, permettre d'accéder à des postes évolutifs, inciter à poser des gestes empreints de dignité et de reconnaissance, encourager une saine gestion des personnes qui prônent les valeurs de l'institution. Enfin, ce plan doit susciter le renouvellement, l'engagement, la mobilisation, l'innovation et la rétention des personnes compétentes.

1.1.3 Les impacts sur les gestionnaires

Les gestionnaires de l'État, quel que soit le niveau de gestion auquel ils sont affectés, auront de toute évidence à exercer un leadership renouvelé pour ne pas dire transformationnel, davantage centré sur les personnes, puisqu'elles sont au cœur de la réalisation de la mission et de la performance. Jusqu'à maintenant, les gestionnaires ont eu à appliquer des décisions conformes aux lois et règlements dans des conditions plus ou moins faciles. À ce chapitre, la

pression n'a pas diminué; au contraire, le délai de réponse est plus court et les demandes plus fréquentes et complexes. Aujourd'hui, la main-d'œuvre est plus mobile et réduite, souvent en formation, alors que les attentes par rapport à la nouvelle culture de performance axée sur la qualité des services aux citoyens sont élevées. En même temps qu'ils doivent gérer les tâches courantes et se familiariser avec les changements que comporte la modernisation de l'État, les gestionnaires ont à faire l'apprentissage de nouveaux principes de leadership et à adapter leur gestion au contexte d'une économie du savoir dans laquelle l'humain prend toute sa valeur. Inévitablement, les gestionnaires devront donc, eux aussi, transformer leurs façons de faire pour correspondre aux exigences du NMP, car ils jouent un rôle de premier plan dans son actualisation. Lors d'une présentation à la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public, Morneau affirme que le gestionnaire n'est plus un patron qui « contrôle », qui dit « *je* » et « se sert de la peur », qui sait « comment faire » et « cherche des coupables », qui « crée le ressentiment » et « rend le travail monotone » (Morneau, 2006 : 33). Ce changement de rôle exige un savoir-être qui sait mettre à profit l'intelligence du personnel. Le gestionnaire doit être, selon Morneau², un leader qui « dirige » et « mise sur la coopération », qui « dit *nous* » et sait faire « confiance », qui « montre comment faire » par l'exemple, qui cherche « des erreurs » plus que les coupables pour ne plus les refaire, qui « crée l'enthousiasme » et « rend le travail intéressant » (Morneau, 2006 : 33).

Comme le rappelle Dionne, « la réingénierie des processus a des résultats mitigés quand elle ne s'accompagne pas d'une réingénierie des principes de management des hommes » ou

² Sauf si une référence indique la source, les propos de M. Guy Morneau rapportés dans ce document découlent des entretiens avec ce dernier.

de la culture organisationnelle. Dionne écrit également que « les principes de management auxquels le leader adhère conditionnent la mise en place des conditions du succès » (2004 : 77-78). Les gestionnaires de la fonction publique, toutes catégories confondues, occupent des fonctions clés de ce secteur et en dirigent le devenir. De leur leadership dépendent l'engagement, la mobilisation des personnes et l'atteinte des résultats. La performance des personnes constitue désormais une finalité explicite de la performance des services publics. Lors d'une présentation au ministère de l'Agriculture, Pêcheries et Alimentation du Québec, Morneau prétend, en citant Kemps, Moerman, et Prieto³ que le but à atteindre pour les leaders de ce secteur est de « construire une organisation misant sur un groupe de personnes complémentaires, capables de coordonner, de contrôler les ressources et les activités pour produire de la valeur d'une manière appropriée à l'environnement dans lequel cette organisation opère. » (Morneau, 2006 : 13). Nous pouvons penser que l'expression « manière appropriée à l'environnement » renvoie à des actions posées par le leader de type transformationnel, qui sont bonnes, équitables, dignes et valables à la fois pour le travailleur, l'organisation et son environnement externe. La gestion dans le secteur public devient alors une fonction prioritaire dans l'organisation tout comme le gestionnaire et sa manière de gérer son personnel. On le sait, le capital humain compétent deviendra au fil des années une ressource précieuse à retenir parce que les personnes seront davantage mobiles et soucieuses de leurs conditions de travail et de la vie au travail. Dans un contexte où ce sont les compétences humaines qui les distinguent de plus en plus de la concurrence, de grands gestionnaires reconnaissent qu'il est tout à fait logique, sur le plan des affaires, de faire ce

³ Kemps, Moerman, et Prieto dans *On the Nature of Knowledge-intensive Organisations : Strategy and Organisation in the New Economy*.

qu'il faut pour garder les employés. À cet égard, ceux-ci doivent être reconnus et traités comme des individus ayant des aspirations, des besoins et des talents différents. Lors d'une présentation à la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public, Morneau prétend, en citant Dan Tapacott que « la nouvelle économie est l'économie du savoir basé sur le capital humain et les réseaux. » (Morneau, 2006 :18). De son côté, Dionne considère que « le contexte actuel dicte une nouvelle métaphore. L'organisation-machine est appelée à disparaître au profit de l'organisation humaine, ce qui ouvre la voie à un nouveau management, à un nouveau leadership » (2004 : 8). Deux conditions semblent ainsi indispensables à la réussite d'une organisation : — 1) la mobilisation du personnel — 2) l'engagement et la responsabilisation du personnel.

1) La mobilisation du personnel est un atout incontournable pour joindre les personnes dans leur ethos. Il devient essentiel pour elles de connaître l'importance de leur rôle et de leur contribution à la réussite de l'organisation, de comprendre la vision de l'organisation et des projets à court et à long terme et, enfin, d'être gérées par des gestionnaires hors pair qui donnent un sens à leur travail. Les gestionnaires publics n'ont pas le choix d'obtenir l'adhésion de leurs employés, de donner un sens à leurs actions et ainsi contribuer à la performance des ministères et des organismes. Cette performance est encore plus marquée si les personnes sont rejointes et que les gestionnaires ont les capacités d'anticiper le changement et d'adapter leurs méthodes de gestion aux nouvelles pratiques, s'ils disposent des meilleures ressources humaines et savent les gérer de manière à les inspirer et à récompenser

leurs efforts. André Trudeau⁴ définit la gestion humaine des personnes dans le secteur public comme la capacité pour le gestionnaire d'écouter le travailleur sans devenir complaisant, de lui manifester de l'empathie, de garder la distance nécessaire tout en le laissant prendre sa place, de gérer son équipe sans la mettre à terre.

2) L'engagement et la responsabilisation du personnel constituent aussi un défi important pour les gestionnaires publics. En effet, la rareté de la main-d'œuvre spécialisée donne la possibilité aux travailleurs de choisir leur employeur selon sa crédibilité, son style de leadership, son apport à leur développement, les avantages offerts et les possibilités d'avancement. Sans un personnel responsable et engagé, l'organisation ne pourrait obtenir de résultat ni performer, puisque les travailleurs sont essentiels à sa performance. La diminution du nombre de fonctionnaires dans la fonction publique exige des compétences humaines de la part des gestionnaires pour stabiliser le personnel et réorganiser le travail afin de satisfaire aux objectifs de compétence, de performance et d'excellence. *Le Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007* de l'État prévoit que l'année 2010-2011 sera marquée par le plus grand nombre de départs à la retraite. En effet, quelque 3 200 personnes quitteront leur emploi (SCT, 2004 : 4). Les conditions de réussite du changement de culture axé sur les résultats dans le secteur public reposeront donc sur un leadership « judicieux » et une gestion centrée sur les ressources humaines. La mobilisation et l'engagement des personnes sont le pivot central de la réforme, compte tenu de l'importance de retenir le personnel actuel et d'en attirer du nouveau.

⁴ M. André Trudeau a été président-directeur général du Centre des services partagés au ministère des Services gouvernementaux du Québec, il agit actuellement à ce titre à la Régie des rentes du Québec. Propos recueillis lors d'une rencontre tenue à ses bureaux.

Le modèle de leadership d'avenir, en ce temps où la ruée vers *l'or gris* (c'est-à-dire vers les compétences et l'expérience) est ouverte sur tous les fronts, sera sans doute celui qui valorisera la personne dans son intégralité (Dionne, 2004 : 10). L'éthique du gestionnaire conditionnera son attitude pour gérer les personnes et assurer un équilibre entre une gestion humaniste et la performance. À cet effet, Ghislain Théberge⁵ considère que « sur le plan éthique, *le manager de l'administration publique doit d'abord gérer en fonction des personnes*. La tension fondamentale entre la mission d'un organisme et la réalisation de ses employés apportera de bons résultats s'il comprend que son travail premier doit porter sur le bonheur des individus; et que ce bonheur est fonction de la réalisation de l'individu — le travail étant un instrument essentiel à cette réalisation » (1988 : 96).

La gestion du personnel représente donc un nouveau défi pour les gestionnaires publics placés devant des exigences d'adaptation au changement, de créativité et d'innovation. Il est important que le changement de culture se fasse par l'exemple d'abord, d'où les exigences du savoir-être. Ces exigences créent de l'insécurité chez les fonctionnaires, qui craignent que cela ne provoque une compétition entre les travailleurs, une situation qui risque d'affecter le climat de travail. Plusieurs autres facteurs expliquent également cette insécurité générée dans les milieux de travail de ce secteur et les difficultés d'adaptation aux changements : les acteurs publics n'ont pas toujours l'intérêt du moment, se sentent parfois incompetents pour s'adapter à certaines transformations ou, ce qui n'est pas négligeable, vivent des problèmes personnels ou professionnels qui les empêchent de réagir. Actuellement, des fonctionnaires hâtent leur

⁵ Ghislain Théberge fut sous-ministre adjoint au ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec ainsi qu'au ministère de l'Environnement du Québec.

départ à la retraite ou cherchent un emploi ailleurs pour des raisons qui sont en lien avec les conditions actuelles de changement. Les ministères et les organismes poursuivent leurs questionnements sur les orientations et les conditions qui permettraient d'attirer une main-d'œuvre qualifiée, de retenir le personnel, de perfectionner ses compétences et de l'inspirer dans son évolution professionnelle. Cela soulève une question de fond qui a trait non seulement, nous semble-t-il, à une éthique de la gestion des ressources humaines mais à un leadership éthique.

1.2 Un nouveau management à la base du développement du secteur public : une question de leadership

« Une organisation est un corps vide; il faut l'animer par l'esprit et l'intention des leaders qui doivent s'intéresser aux gens, pas seulement à l'argent car les personnes sont au cœur du succès. » (Louise Pelletier, gestionnaire chez Hydro Québec.)

Qu'est-ce qu'un leadership éthique? Comment faciliter l'exercice d'un tel leadership tout en obtenant l'engagement des personnes par rapport aux objectifs de performance privilégiés et en favorisant le développement de véritables relations de collaboration? Comment faire pour que de « bons » gestionnaires fassent un « bon » travail dans de « bonnes » organisations? Dionne estime que le leader doit s'appuyer sur les personnes et leur faire confiance, mais il réalise parfois à ses dépens combien il est mal préparé à relever ce nouveau défi que représente la gestion du potentiel humain. À ce propos, Dionne ajoute que comme la relève se fait rare, l'individu prendra de plus en plus de valeur, qu'il soit stratège ou employé (2004 : 9).

1.2.1 Le leadership public : état de la situation

Les nouvelles tendances en gestion dans le secteur public diminuent les repères auxquels les gestionnaires avaient l'habitude de se référer. Si ces repères étaient hier des sources fiables parce qu'ils indiquaient la marche à suivre et qu'ils étaient rarement modifiés, ils sont aujourd'hui devenus plutôt instinctifs, alliant raison et cœur. Ces transformations changent les référents et donnent lieu à des questionnements parfois difficiles à clarifier. Il faut donc reconnaître qu'une telle situation produit des effets non négligeables sur l'univers de la gestion publique. Pensons à la façon de gérer l'État qui puisse à la fois favoriser la performance et rendre les milieux de travail plus humains, aux changements démographiques amenés par le vieillissement de la population et des travailleurs publics, au phénomène de la diversité culturelle et à l'arrivée massive des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui n'en finissent plus d'évoluer et sur lesquelles se fondent les transformations et la performance accrue. Ces changements provoquent chez les dirigeants de l'État des points de vue diversifiés sur les valeurs d'une société en mutation, desquelles découlent les valeurs organisationnelles. « Le changement est devenu la règle et la stabilité l'exception; l'incertitude et les occasions se succèdent constamment dans nos têtes. » (Duchaine, 1996 : IV.) Malgré que cette mouvance de la gestion de l'État soit amorcée depuis plus d'une décennie, il existe très peu de littérature sur le leadership dans le secteur public. La prestigieuse revue *Public Administration Review* n'aurait publié, en 61 ans, que 25 articles traitant du leadership public (Delisle et Rinfret, 2006 :1). Le conservatisme par rapport aux valeurs de gestion dans ce secteur n'est certes pas étranger à ce manque d'enthousiasme. Il y a

plus de dix ans, Bennis affirmait que « les organisations d'aujourd'hui sont sur-administrées et sous-dirigées » (1996 : 13). Le leadership est l'élément central du progrès et de la survie des organisations, disait-il. Les organisations n'ont d'autre choix que de s'y arrêter pour comprendre le changement qui s'opère dans leur milieu et agir judicieusement. Encore aujourd'hui, trop de gestionnaires publics concentrent leurs préoccupations sur les politiques, les pratiques et les procédures et négligent les questions relatives à leur leadership. À cet égard, Morneau pense que l'insécurité et la résistance au changement amènent certains gestionnaires à canaliser leurs efforts sur des aspects de la gestion avec lesquels ils sont familiers, au détriment des pratiques du nouveau management public. Dans certains cas, cela pourrait expliquer la « sur-administration ».

Le secteur public a besoin de leadership! C'est pourquoi il a besoin de se réformer. Afin de donner suite aux objectifs de performance du NMP de l'État québécois, les changements en gestion doivent se traduire par des comportements différents à tous les niveaux de la hiérarchie et les dirigeants doivent prêcher par l'exemple auprès des gestionnaires et des employés. Un leadership « d'exception » est requis de leur part parce qu'il a une incidence directe sur les personnes et sur la performance de l'organisation. D'une part, en raison de la mission de la fonction publique, un leadership adapté à ce secteur est indispensable et, d'autre part, il demeure une composante essentielle de la gestion des ressources humaines et des performances. Qui plus est, « quand nous disons vouloir plus de leadership dans le secteur public, déclare l'OCDE, nous cherchons en vérité *des individus qui vont promouvoir les adaptations institutionnelles dans l'intérêt public* » (OCDE, 2001 : 7). Le leadership devient en quelque sorte une valeur à actualiser, dont chacun doit témoigner dans l'organisation, à

tous les instants, à commencer par la haute direction. « À cet égard, le "leadership" est la chair qui habille l'ossature de la Constitution. Il est au cœur de la bonne gouvernance » (OCDE, 2001 : 7). Force est de constater que le leadership s'applique à tous les niveaux de gestion, même à celui des fonctionnaires. Le gouvernement des États-Unis reconnaît trois types de leadership: le leadership stratégique, le leadership d'équipe et le leadership technique. Le premier concerne les niveaux les plus élevés de direction, le second vise la formation d'équipe et les techniques interpersonnelles, tandis que le dernier veut rejoindre les salariés des niveaux inférieurs. Dans la plupart des pays membres de l'OCDE, les stratégies de leadership sont mises en œuvre par l'administration centrale. Les ministères et les agences peuvent cependant choisir le style de leadership le mieux adapté à leurs stratégies de gestion (OCDE, 2001 : 21). Il demeure que l'un des aspects fondamentaux d'un leadership efficace est la prise de conscience et la compréhension des effets qu'a le comportement du leader sur les autres.

1.2.2 Le leadership a-t-il une couleur spécifique?

Les changements que le secteur public connaît présentement permettent de croire que les dirigeants sont déterminés à rendre ce secteur plus efficace et plus performant. Aux dires de Stéphane Delisle et de Nathalie Rinfret, le secteur public n'a pas du tout la même approche dans ce domaine (2006 : 1). Y a-t-il une approche de leadership distincte pour le secteur public? De l'avis de Bennis, « pour devenir un leader dans la nouvelle économie, il ne fait aucun doute qu'il faut être le meilleur non seulement dans son domaine d'activité, mais aussi dans sa façon de diriger en adoptant une approche qui se fonde davantage sur l'intuition et le

sens de l'humain ». Les valeurs qui inspirent le leader sont *le respect de soi et des autres, le courage et la ténacité* (1996 : 13). Ces qualités sont inhérentes à la capacité du gestionnaire de reconnaître les valeurs humaines, une attitude qui fait toute la différence dans la gestion du secteur public. Ce type de leadership repousse les limites du leader, qui devra se laisser inspirer, se donner les moyens d'agir et se référer aux actions à réaliser pour déterminer avec efficacité les interventions à mettre en œuvre. À ce chapitre, la réforme du secteur public doit permettre aux organisations publiques de faire une autoévaluation et de se poser les questions suivantes : « Quelle est notre mission? Cette mission est-elle encore la bonne? Vaut-elle la peine d'être accomplie? Si nous ne nous étions pas donné cette mission autrefois, la ferions-nous aujourd'hui? » (Bennis, 1996 : 15).

Une organisation qui veut se renouveler préconise un leadership qui agit avec des personnes ayant la capacité de prendre des initiatives, de travailler en équipe et qui ont une bonne dose de confiance en elles. « Bref, le plus important pour revivifier une affaire, c'est de revitaliser ses gens. » (Bartlett, 1996 : 69.) Pour y arriver, les organisations doivent adopter, sans attendre, un style de leadership qui valorise l'éthique du travail, « qui saura déclencher, autant chez les gestionnaires que chez le personnel, un nouvel esprit d'initiative, d'apprentissage et de collaboration, car le succès futur repose sur les qualités essentielles du renouvellement » (Bartlett, 1996 : 69). Qui plus est, il est impensable pour un dirigeant de songer à changer son organisation sans d'abord se changer lui-même. Le changement d'attitude devient non seulement primordial, il est fondamental pour gérer différemment. La réingénierie en gestion passe par un partage du leadership et des responsabilités dans toute l'organisation (Champy, 1996 : 72).

Pour Laurent Beaudoin, principal moteur du succès de Bombardier, le leadership reflète la confiance du leader en lui-même, de même que sa capacité à témoigner sa confiance à ses membres et à les amener à développer cette confiance en eux-mêmes. Ce chef de file a su imposer son leadership grâce à la confiance qu'il a envers lui-même et ses subalternes, une qualité indispensable au grand leader. Des gestionnaires de Bombardier ne tarissent pas d'éloges à son endroit en raison des effets de cette confiance sur leur développement professionnel. En effet, les dirigeants qui doutent de leurs capacités et de celles de leurs employés pourraient mettre en péril l'organisation (Luc, 2004 : 37). Il faut constater que les grands leaders acquièrent leur savoir-être et leur savoir-faire dans les situations où ils doivent faire face à des difficultés.

1.2.3 Les impacts du nouveau management sur le secteur public

Le XXI^e siècle s'annonce comme une époque où la personne, tant le personnel que les parties prenantes de l'organisation, sera au centre de la mission et des activités organisationnelles du secteur public, en raison de son pouvoir et de son infidélité. D'où l'importance que la culture organisationnelle de ce secteur évolue vers une relation durable avec tous les intervenants, dans un rapport gagnant-gagnant, ce qui est à la base de la performance. Cette transformation, qui est actuellement bien en selle dans le secteur public, reflète les caractéristiques propres au nouveau management public qui souhaite correspondre mieux aux besoins de la clientèle et être plus performant. Ainsi le gestionnaire veut-il insuffler à son personnel un souci d'efficacité et de responsabilisation différent de ce qu'il était auparavant. En cela, le NMP traduit la volonté de l'État de se rapprocher du citoyen afin de

rendre ses démarches plus faciles, plus simples même, et ce, en mettant en ligne une panoplie de services axés sur une meilleure information, dans le but de favoriser son autonomie et son sens des responsabilités. Sous ce rapport, les technologies de l'information et de la communication sont non seulement les précurseurs des changements vécus actuellement par les organisations, mais ces dernières dépendent de ces technologies pour poursuivre leur évolution et atteindre leurs objectifs d'efficacité, de performance et de qualité des services publics. Les technologies de pointe sont donc indispensables à la modernisation de l'État québécois parce qu'elles augmentent son efficacité et offrent un accès illimité à une multitude de services, en plus de faciliter la mondialisation des échanges. En effet, elles permettent de lever les barrières de la distance et du temps et de repousser les limites associées aux moyens traditionnels de communication qui jadis s'avéraient infranchissables. Qui plus est, c'est la porte ouverte à des associations de partenariat et de réseautage entre le secteur public et le secteur privé, ce qui est à la base du NMP, afin d'améliorer leurs performances respectives et de rendre leur offre de services plus variée et compétitive en termes de qualité et de coûts de production. Somme toute, cette nouvelle approche, à laquelle souscrit l'État québécois depuis la dernière décennie, augmente la complexité de la gestion et les impacts de la gestion étatique, puisque les exigences ne sont pas les mêmes, permet d'agir avec plus de transparence et responsabilise en quelque sorte tous les acteurs. Le NMP ne laisse pas de répit à ses dirigeants. D'abord, l'administration publique ne pourra plus diminuer sa cadence en ce qui a trait à la productivité et à la qualité du service. L'amélioration de son système dépend aussi de sa capacité d'anticiper les changements et de les concrétiser rapidement, sans négliger l'aspect économique des choses. Sa performance suppose d'emblée l'utilisation de pratiques

opérationnelles innovatrices, à prix comparables, une gestion renouvelée des ressources humaines et un personnel compétent et soucieux de le demeurer. De tels changements nécessitent de gérer autrement le personnel du secteur public pour deux raisons : d'une part, il est à la fois l'instigateur et l'artisan du développement de l'État et, d'autre part, il a besoin d'être traité avec humanité et de vivre dans des conditions favorables pour réaliser une œuvre. Duchaine cite : « Et comme le déclarent chacun à sa façon Warren Bennis, David Hurst, Christopher A. Bartlett et James A. Champy : le leadership renouvelé est la clef de voûte de l'édification du nouveau cadre organisationnel qu'impose la révolution du savoir. » (1996 : 3.) Selon Yvon Martineau, président du conseil d'administration d'Hydro-Québec, « personne ne peut plus prétendre au succès sans maîtriser l'univers dans lequel son organisation évolue. [...] Pour satisfaire sa clientèle, l'entreprise d'aujourd'hui doit mettre en place des processus de travail efficaces et mobiliser son personnel autour de cibles d'amélioration. [...] En d'autres termes, il nous faut apprivoiser la complexité et faire une meilleure place à l'imprévu » (1996 : VII).

1.2.4 Les impacts sur la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines (GRH) est rendue à un tournant, et il faut se demander si l'administration égalitariste et protectrice du personnel a fait son temps (Côté, 2005 : III). Depuis les deux dernières décennies, la GRH subit tant bien que mal des réformes administratives qui ne cessent de la bousculer dans son quotidien et d'affecter les fondements moraux de la gestion. Résultat : elle n'a pas le choix de s'approprier de nouvelles pratiques qui changent ses façons de faire tout en ne s'écartant pas des principes

fondamentaux spécifiques au secteur public. Le renouveau actuellement amorcé change le quotidien des gestionnaires et des employés ainsi que les conditions d'exercice. De surcroît, la GRH se demande toujours comment retenir des personnes d'expérience devant le lot de départs à la retraite et comment attirer des générations internet dans des carrières administratives. La transformation en cours fait de l'individu la pierre angulaire de l'organisation et la clef du succès des réformes administratives. À cet effet, les ressources humaines ne doivent plus être vues comme des dépenses pour l'organisation mais plutôt comme un capital à développer. Le rôle traditionnel des directions des ressources humaines est remis en question, il est même en train d'éclater alors que, soudainement, ces directions deviennent le gestionnaire principal des ressources humaines au sein des organisations. Les dirigeants du secteur public et les directions des ressources humaines sont des plus conscients que la gestion du personnel est en mutation, qu'il faut dès maintenant en déterminer la nouvelle philosophie et la faire connaître sans tarder. « Et c'est ainsi que la direction des ressources humaines, jusqu'à présent cantonnée dans un rôle de surveillant des coûts, se retrouve tout à coup assise sur un tas d'or. [...] L'ancienne GRH, la vénérable "gestion du personnel", normative, impersonnelle, centralisée, procédurière, bureaucratique est chose du passé. La "vraie" gestion des ressources humaines est fonctionnelle, différenciée, déconcentrée, contractuelle, stratégique. » (Côté, 2005 : V.)

Si une organisation veut dépasser le stade sclérosant et la rationalisation pour se renouveler en permanence, sa véritable bataille ne consiste pas à réorienter sa stratégie, ni à se restructurer, ni à moderniser ses systèmes, mais à modifier les comportements et les actions des individus. Selon Marc Lacroix, ex-secrétaire général associé aux emplois supérieurs au

ministère du Conseil exécutif du gouvernement du Québec, une administration publique performante ne gère pas qu'en optimisant les dépenses publiques, elle doit aussi motiver ses agents publics et donner un sens à leurs actions (Lacroix, 2006). Michel Audet⁶ considère pour sa part qu'il est désormais exigé des gestionnaires qu'ils soient proches de leurs employés, quelle que soit la fonction qu'ils occupent. Ils doivent parfaire leurs habiletés afin d'être capables d'agir sur le terrain, de faire travailler ensemble les équipes multidisciplinaires, de prendre des décisions et d'assurer leur mise en application. Les bons dirigeants doivent savoir mieux que quiconque inspirer leurs troupes. Les gestionnaires sont aussi invités à intégrer des notions de jeu et de plaisir dans le travail. À cet effet, ils doivent nécessairement faire preuve de créativité en matière d'animation et de communication, en plus d'être des mentors, des entraîneurs et d'offrir un accompagnement qui facilite l'adaptation au travail (Audet, 2007 : 25). Les mutations que connaissent les organisations soulèvent l'importance de l'engagement organisationnel. À ce sujet, l'engagement des employés est considéré comme la pierre d'assise de toute organisation qui veut garder son personnel de talent et conserver son facteur de réussite. En fait, les organisations courent à leur perte si elles n'arrivent pas à insuffler à leurs employés le désir de participer à la réussite de leur entreprise.

Meyer & Allen (1991, cités dans Vandenberghe, 2005 : 2) définissent l'engagement organisationnel comme « un état psychologique caractérisant le lien entre l'individu et son organisation [...] Ces chercheurs ont distingué trois types d'engagement : l'engagement

⁶ Michel Audet agit depuis 2007 à titre de conseiller, représentant du gouvernement du Québec, délégation permanente du Canada à l'Unesco. Auparavant, il a été professeur titulaire au département des relations industrielles à l'Université Laval, directeur de l'Institut des technologies de l'information et sociétés, Université Laval, directeur scientifique du Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO).

affectif, l'engagement normatif et l'engagement de continuité. L'engagement affectif porte sur l'attachement que l'individu éprouve pour l'organisation. Dans ce cas, il s'identifie aux valeurs et aux objectifs de son employeur et reste au sein de l'entreprise par désir (Meyer & Allen, 1991, 1997, cités dans Vandenberghe, 2005 : 2). Quant à l'engagement normatif, il se traduit par un attachement d'un autre ordre. Ce n'est pas par choix que l'individu demeure au sein de l'entreprise; il a plutôt le sentiment de devoir s'acquitter d'une dette morale (Meyer & Herscovitch, 2001, cités dans Vandenberghe, 2005 : 2). Enfin, c'est dans l'engagement de continuité que l'individu évalue ce qu'il lui en coûterait de quitter l'entreprise. Par exemple, la perte d'avantages sociaux, la perte salariale ou l'impossibilité de trouver un autre emploi sont ici pris en considération (Bentein, Vandenberghe, & Stinghamber, 2005, à paraître; McGee & Ford, 1987, cités dans Vandenberghe, 2005 : 2). Des recherches démontrent que le contexte actuel des organisations publiques amène les individus à prioriser l'engagement affectif et l'engagement normatif et à éviter les éléments négatifs liés à l'engagement de continuité. Pour développer ces deux types d'engagement, les organisations doivent mieux soutenir leur personnel, encourager la prise de décision consensuelle avec les supérieurs immédiats, du fait que ces derniers exercent une influence positive auprès de leurs subalternes. Par ailleurs, les organisations doivent favoriser et entretenir un climat de confiance interpersonnelle dans la relation de supervision et dans la mise en place des systèmes de récompenses. Elles doivent aussi offrir des conditions de travail stimulantes. Lepak et Snell (1999, cités dans Vanderberghe, 2005 : 8) ont inventorié plusieurs pistes de GRH à l'intention du secteur public dans le but de renforcer l'engagement affectif. À titre d'exemple, mentionnons la relation avec l'emploi, un facteur qui favorise le développement du capital humain et assure une meilleure

adaptation au changement lorsque l'emploi est défini avec une certaine souplesse. Ces chercheurs préconisent l'affectation des employés selon leur potentiel plutôt que selon leur savoir-faire et l'importance d'assurer une rétroaction constructive. « À long terme, ces approches permettront aux organisations publiques de développer leurs compétences collectives et spécifiques, l'engagement de leurs employés, et, *in fine*, leur performance globale. » (Vandenberghe, 2005 : 8.) Cette nouvelle pratique de gestion doit miser sur le partage de nouvelles connaissances entre les générations et la mémoire organisationnelle cumulée au fil des ans et qui demeure inchangée. « Ces nouvelles connaissances replacent la dimension humaine au cœur même de la performance, de l'évolution et de la survie des organisations. Tout un défi en perspective puisque ce savoir "entre les deux oreilles " est fluide, intangible et, paradoxalement, difficilement communicable malgré nos technologies extraordinaires. » (Duchaine, 1996 : V.)

Peter F. Drucker soutient que le capital humain « est le plus précieux actif d'une entreprise » et que les organisations doivent se soucier de la personne au plus haut point parce que ce sont les travailleurs qui détiennent désormais, grâce à leurs connaissances, « les moyens de production » et « les outils de production ». Il prétend que nous ne pouvons plus acheter la loyauté avec la paie. En conséquence, l'organisation doit prévoir des occasions d'avancement et de dépassement à l'endroit de son personnel. En outre, l'organisation doit entretenir des relations d'égal à égal, de collègues et d'associés. À cet égard, Drucker privilégie un style de gestion où « aucun savoir ne prédomine; chaque employé a la valeur de sa contribution à la tâche commune et non une supériorité ou une infériorité intrinsèque. C'est

pourquoi l'organisation moderne ne peut être une organisation avec des patrons et des subordonnés. Elle doit fonctionner comme une équipe » (1996 : 12).

1.2.5 Les dilemmes éthiques des dirigeants du secteur public

Les principales malaises des gestionnaires :

1) Les attentes de l'État à l'endroit de son personnel évoluent en parallèle avec les nouvelles orientations de l'administration publique et diffèrent à plusieurs points de vue. Ces orientations modifient le quotidien des gestionnaires qui doivent à la fois penser corporatif et agir localement, assurer la gestion du changement, appliquer de nouvelles pratiques et, de plus, offrir du *coaching* à leur personnel tout en respectant la culture organisationnelle. Bien que la fonction des gestionnaires soit de gérer, ils ont à se soumettre à des décisions qu'ils souhaiteraient parfois nuancer afin de plaire à leurs subalternes ou à leurs supérieurs hiérarchiques ou encore il arrive qu'ils ne partagent pas les valeurs de gestion en cause. « La gestion des ressources humaines est devant un véritable dilemme : comment concilier la logique des ressources humaines, qui valorise la participation, la culture d'entreprise, le projet commun, la formation, etc., avec l'impératif de rentabilité financière à court terme, synonyme de flexibilité, de réduction des effectifs et des coûts? » (Hernandez, 2006 : 79.) Cette quête de performance, nouvel objectif de l'État québécois, ne pourra donner les résultats espérés sans un rapport gagnant-gagnant avec tous les intervenants et sans le partage des bénéfices de sa performance. Par exemple, le partage de bénéfices avec le personnel doit se traduire en développement de compétences, en défis à relever, en une qualité de vie au travail, ce qui témoigne d'une gestion éthique. Boisvert prétend que le nouveau management public va de

pair avec un mode de gestion des comportements de type éthique (Yves Boisvert *et al.*, 2003 : 18). Or, sur le plan éthique, l'application des décisions constitue un défi pour les gestionnaires, qui doivent actualiser des décisions qui ne sont pas directement les leurs et assurer la performance au quotidien de leurs troupes. En dépit des conséquences impondérables qui en résultent, les gestionnaires représentent l'organisation et doivent gérer de manière à donner suite aux objectifs organisationnels, tout en protégeant leur crédibilité et celle de l'organisation et en cherchant aussi à obtenir l'adhésion de leur personnel. C'est un dilemme quotidien pour les gestionnaires d'idéaliser, de gérer, de retenir, de performer, de séduire à court terme et d'assurer le long terme. Le défi des organisations sera d'assurer un équilibre du partage des bénéfices de la performance, dans une relation durable, afin de gérer de façon éthique et d'adapter la gestion au contexte qui prévaut.

2) D'autres contextes s'ajoutent aux difficultés qui se dressent sur le parcours de la gestion telle la mobilité des personnes, une réalité qui oblige les gestionnaires à demeurer vigilants dans leurs interactions avec les personnes. Le Conference Board of Canada rapporte que la relève sera insuffisante pour combler les postes laissés vacants à la suite des départs à la retraite des traditionalistes et des *baby-boomers* (Dagneau *et al.*, 2007 : 15). Les organisations doivent se démarquer continuellement de la concurrence pour être en mesure de recruter du personnel qualifié et compétent, et de le retenir, parce que la main-d'œuvre se fera de plus en plus rare. Vers 2010-2011, les départs à la retraite auront atteint un sommet inégalé. Il y aura plus de départs à la retraite que d'embauches de nouveau personnel. À cet effet, les organisations devront être stratégiques et imaginatives pour attirer des travailleurs, les fidéliser et leur offrir du perfectionnement. C'est pourquoi les organisations n'ont pas le choix

de penser à des moyens de rétention séducteurs et d'offrir aux travailleurs un emploi qui soit significatif, afin de les garder sur le marché du travail ou empêcher qu'ils soient recrutés ailleurs. Ce contexte démographique requiert également de connaître les attentes des différentes générations à l'égard du travail, afin de faciliter la cohabitation intergénérationnelle, de miser sur les attributs de chaque génération et de favoriser une synergie saine et efficace. Les autorités en place ne peuvent ignorer les particularités de chaque génération, comme elles n'ont pas le choix d'instaurer une culture organisationnelle qui favorise la complémentarité entre ces générations. Force est d'admettre que pour pallier les besoins et correspondre aux intérêts de toutes les générations, les organisations doivent faire preuve de flexibilité, se recentrer plus que jamais sur la personne et bien connaître chacun de leurs travailleurs, car il n'y a plus de modèle de carrière qui tient la route. Toutes les générations de travailleurs sans exception souhaitent rejoindre les rangs d'une organisation apprenante et engagée envers l'apprentissage, afin de parfaire leurs connaissances par le biais de la formation et de la mobilité latérale. Bref, elles misent sur les avantages liés à un milieu de travail flexible. Pour être à la hauteur de ces aspirations, les gestionnaires doivent encourager le mode participatif, car autrement les membres de ces générations pourraient bien en savoir plus qu'eux dans leur domaine d'expertise. D'après Alain Lemaire, président et chef de la direction de Cascades, les Y ont beaucoup d'attentes, mais ne veulent pas toujours fournir les efforts pour obtenir ce qu'ils désirent. Ils sont prompts et réagissent dès qu'ils croient être victimes d'une injustice. Ils ne craignent pas de négocier avec leur employeur et démissionneront si ce dernier ne tient pas sa promesse ou se montre intraitable. Nous y reviendrons à la section 1.2.6.

3) Les gestionnaires devront attirer les meilleurs talents et retenir le personnel qualifié et compétent, tout en respectant les orientations gouvernementales d'embauche qui prévalent actuellement, c'est-à-dire le recrutement de personnes appartenant à la diversité culturelle, aux générations de 35 ans et moins, aux minorités visibles et les personnes ayant un handicap. Les caractéristiques des générations X et Y obligent les organisations à leur offrir non seulement des conditions salariales satisfaisantes — sur ce point, les règles salariales du secteur public ne permettent pas de souplesse —, mais aussi un milieu de travail flexible, des défis professionnels et des occasions de continuer à développer leurs compétences. Par ailleurs, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle doit faire partie des priorités pour toutes les générations. La qualité du milieu de travail constitue ainsi un moyen d'attirer, de mobiliser et de fidéliser les employés compétents afin de relever les défis qui se succéderont. Un tel milieu de travail offre des avantages pour résoudre le dilemme de la gestion des personnes et de la performance.

Ces trois malaises que ressentent les gestionnaires du secteur public pourront être résolus si ceux-ci interviennent selon une culture organisationnelle qui priorise la performance, le partage de bénéfices dans un rapport gagnant-gagnant, la qualité de vie au travail et le développement des compétences de l'ensemble de leur personnel. Dans ce dernier cas, ils doivent favoriser la réalisation des personnes en leur permettant de travailler dans le secteur d'activité où elles excellent. Cette façon de gérer s'inspire de la Régie des rentes du Québec qui a su appliquer ces principes avec succès entre 1998 et 2004. Nous y reviendrons à la section conclusion.

1.2.6 Les exigences intergénérationnelles dans un contexte de performance au travail

Le début du XXI^e siècle est particulièrement marqué par l'économie du savoir, l'évolution des mentalités, les valeurs et les attentes des travailleurs qui ne laissent guère le choix aux organisations publiques et privées d'adapter leurs pratiques de gestion et de se préoccuper davantage du capital humain. En effet, les travailleurs ont des attentes qui ne peuvent laisser ni le secteur public ni le secteur privé indifférents. De nos jours, les milieux de travail sont multigénérationnels et de plus en plus multiculturels. La révolution démographique présente notamment deux particularités dans le secteur public : le côtoiement de quatre générations de travailleurs et la tendance à maximiser l'embauche des personnes des générations X et Y, donc âgées de 29 à 44 ans et de 28 ans et moins. Aussi, il est fréquent que les gestionnaires aient quarante ans et moins. Or toute une panoplie de valeurs, d'attitudes et de besoins divers caractérise chacune de ces générations, des traditionalistes aux enfants des *baby-boomers*. Cette diversité intergénérationnelle, voire culturelle, impose une nouvelle donne aux organisations québécoises et suscite leur imagination parce qu'elles désirent gérer cette main-d'œuvre comme il se doit. Deux nouvelles réalités s'imposent différemment, la fidélisation d'une part, l'engagement et la mobilisation d'autre part, afin de faciliter la nécessaire alliance entre les travailleurs de 17 à... 65 ans!

La segmentation des générations varie de quelques années selon notre source d'information. Ainsi, selon Audet, le découpage des générations est arbitraire et critiqué par certains anthropologues. Il prétend que ces repères peuvent laisser croire que toutes les personnes d'une génération ont le même comportement et les mêmes réactions par rapport au

travail, ce qui naturellement n'est pas le cas (Audet, 2007 : 19). Comme Morneau, Audet pense qu'il n'y a pas lieu d'appliquer des pratiques de gestion spécifiques à chaque génération. Au contraire, il faut adopter des pratiques de gestion homogènes et ne pas mettre tout le monde dans le même bateau (Audet, 2007 : 19). Voici donc le découpage chronologique qui a été attribué aux quatre générations qui sont interpellées dans ce texte (Duguay *et al.*, 2007 : 39).

Tableau 1 : Segmentation des générations

Génération	Année de naissance	Âge actuel
Traditionalistes ou vétérans	Entre 1925 et 1945	64 ans et plus
<i>Baby-boomers</i>	Entre 1946 et 1964	46 à 63 ans
Génération X	Entre 1965 et 1980	29 à 44 ans
Génération Y	Entre 1981-1985	28 à 24 ans

Note : Une cinquième génération s'ajoute à la segmentation existante, soit la génération C. Ces jeunes, âgés de 12 et 24 ans, sont nés entre 1984 et 1996. Ils ont grandi avec un micro-ordinateur branché à Internet et s'en servent pour communiquer, collaborer et créer comme jamais auparavant. Extrait du communiqué de presse du CEFRIO à l'occasion de son colloque international tenu en octobre 2009 sous le thème : Êtes-vous prêts pour la génération C? Les 12-24 ans – Moteurs de transformation des organisations.

1.2.6.1 La génération des traditionalistes

La littérature est peu loquace sur la génération des traditionalistes appelée aussi la génération silencieuse et des vétérans. Les membres de cette génération, qui sont les aînés des trois autres, sont nés entre 1925 et 1945. Les impacts de la crise économique et de la Deuxième Guerre mondiale ont conditionné les travailleurs de cette génération à accorder une grande importance à leur travail. Les traditionalistes vouent de l'importance aussi à l'éthique,

à l'équité et à la stabilité au travail. Bien qu'ils soient en fin de carrière, ils veulent maintenir à jour leurs compétences et en faire profiter l'organisation, comme ils sont disposés à partager leurs connaissances avec la relève et désirent voir leur contribution reconnue à sa juste valeur. Comme les autres générations, ces travailleurs acharnés sont sensibles aux marques de reconnaissance, en particulier celles qui sont en lien avec leur performance au travail; ils ont besoin d'appartenance, de sécurité, de conditions de travail souples et de compréhension. Aussi, l'engagement de ces générations est assuré si elles participent aux décisions et si elles se voient confier des mandats, ce dans quoi elles excellent.

1.2.6.2 La génération des *baby-boomers*

De leur côté, les membres de la génération des *baby-boomers* sont nés entre 1946 et 1964. Cette génération, qui suit celle des traditionalistes, a connu les lendemains de la Deuxième Guerre mondiale, une période marquée par une prospérité économique en pleine effervescence. Le contexte de cette époque a certes incité les familles à élever de nombreux enfants, d'où l'appellation « *baby-boomers* » pour désigner ces derniers. Les *boomers* se démarquent d'abord de la génération précédente par le nombre d'individus ainsi que par un niveau de scolarité plus élevé. Comme chez les traditionalistes, le travail occupe une place éminente dans leur vie, si ce n'est la première. La satisfaction de leurs besoins personnels au travail est importante comme ce sera le cas pour les générations X et Y. Ces générations recherchent un environnement qui leur permettra de participer aux décisions, de contribuer au développement de l'organisation et d'entretenir de bonnes relations avec leurs supérieurs. Ces travailleurs veulent non seulement progresser dans leur carrière, mais sentir que leur

contribution a de l'impact sur la réussite de l'organisation. Ils veulent aussi être respectés et obtenir de la reconnaissance. Les membres de cette génération sont des spécialistes du réseautage; ils demeurent ouverts au partage de leurs connaissances et ne ménagent pas leurs efforts afin d'avoir de l'impact sur l'organisation. Contrairement aux X et Y, les *boomers* donnent généreusement de leur temps, souhaitent une plus grande flexibilité des horaires de travail, cherchent à concilier vie personnelle et professionnelle, afin de satisfaire d'autres besoins, plutôt que de s'investir entièrement dans le travail comme ce fut le cas jusqu'à maintenant. Pour les mobiliser jusqu'à leur départ à la retraite, il faut offrir des conditions de travail intéressantes aux *baby-boomers*, car ils aspirent à un climat de travail chaleureux et veulent mettre leur savoir à profit par des activités de mentorat, de *coaching* ou tout autre moyen connexe susceptible de les attirer.

1.2.6.3 La génération X

Les membres de la génération X, qui sont les enfants des *boomers*, sont nés entre 1965 et 1980. Apparemment, cette génération sait tirer parti de l'évolution de la société tant au niveau des avantages que des problèmes qui en découlent. La génération X a été fortement influencée par des technologies plus sophistiquées qui ont modifié les façons de faire. En ce qui a trait aux nouvelles technologies, le présent contexte socioéconomique, marqué par les pertes d'emplois de la génération précédente, a influencé les valeurs de la génération X. En conséquence, cette dernière accorde une haute importance à son avenir et au développement de son employabilité. Les travailleurs de cette génération sont des êtres pragmatiques, soucieux de résultats concrets. Ils n'hésitent pas à relever des défis qui mettent en valeur leurs

capacités et augmentent leurs compétences. Les membres de la génération X sont des entrepreneurs-nés, qui se sentent mobilisés par des objectifs clairs et mesurables. En plus de préférer travailler seuls, ils veulent suffisamment de latitude et d'autonomie dans leur travail.

1.2.6.4 La génération Y

La génération Y, la dernière identifiée par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés et des conseillers en relations industrielles agréés est appelée aussi la génération internet, techno ou encore la génération des enfants rois. Les membres de cette génération sont nés entre 1981 et 1984. Ils se font dire qu'ils sont la relève de demain. En fait, les Y ont grandi avec le développement des technologies de la communication, la mondialisation des marchés, l'économie du savoir, le multiculturalisme et le plurilinguisme. Ce contexte pourrait bien expliquer leur besoin de satisfaire leur curiosité, de faire des apprentissages différents et de poursuivre leur développement. Sur le marché du travail, c'est sans trop tarder qu'ils font connaître leurs attentes et leurs insatisfactions à l'égard de la gestion et de la tâche à accomplir. Ces jeunes travailleurs tiennent à des modes de gestion non autoritaires et proactifs; non satisfaits d'influencer les décisions, ils veulent obtenir l'appréciation de leurs employeurs pour leur contribution dans l'immédiat. Ils ont besoin de modèles, ils souhaitent développer une relation de partenariat avec leurs supérieurs et les membres des autres générations de travailleurs. Ils s'attendent à une culture organisationnelle qui favorise l'humour et le travail d'équipe. Somme toute, ces travailleurs ne manquent pas de créativité. Pour mobiliser cette génération, il faut lui confier des défis variés et de taille qui lui donnent l'occasion de se perfectionner et d'étancher sa soif de connaissances.

1.2.7 Les similitudes entre les générations dans le monde du travail

Le recensement des principales caractéristiques et attentes des quatre générations identifiées ci-dessus permet de faire des rapprochements entre elles, particulièrement au chapitre des valeurs, du travail et de la motivation. Nous pouvons observer, comme d'autres l'ont fait, qu'elles recherchent un travail qui contribue au développement de leurs compétences et au partage de leurs connaissances. Ces générations tiennent absolument à être consultées, à participer aux décisions et à recevoir une appréciation immédiate et authentique au sujet de leur performance au travail (Dagneau *et al.*, 2007 : 17). D'emblée, elles veulent disposer de suffisamment de latitude et d'autonomie dans leur travail et souhaitent que leurs efforts soient reconnus de façon régulière. Elles désirent aussi qu'on leur permette de concilier leur vie personnelle et leur vie professionnelle. Les membres de ces générations aspirent à un climat de travail harmonieux et veulent développer une relation de partenariat, basée sur le respect et la loyauté, avec leurs gestionnaires et leurs collègues de travail. Ils accordent une haute importance à la qualité de vie au travail, à la conciliation travail-famille et à un travail qui saura à la fois les enrichir et leur permettre de perfectionner leurs connaissances. Tout cela, dans le but de se réaliser et de mettre à profit leurs connaissances dans l'organisation.

La plupart des recherches sur la démographie et le marché du travail admettent que les jeunes de la génération Y ont un profil clairement différent de celui des autres générations. Par contre, des travaux empiriques commencent à démontrer le contraire. Par exemple, Audet prétend que les jeunes d'aujourd'hui sont à la fois différents et semblables, comparativement aux membres des autres générations à pareil âge. Il soutient que certaines caractéristiques qui

sont attribuées à la génération Y pourraient tout aussi bien l'être à celle des *baby-boomers* et à la génération X lorsque ces personnes avaient entre 20 et 30 ans. À cet égard, Audet mentionne la quête d'autonomie, de liberté d'expression, de nouveaux réseaux, de changements et d'interactions sociales. Malgré la croyance populaire selon laquelle les membres de la génération Y changent d'emploi et d'employeur au gré de leurs humeurs, il semble que les jeunes préféreraient faire carrière chez le même employeur, à la condition que le travail leur donne la possibilité de relever constamment des défis, de développer et de faire reconnaître leurs compétences et de concilier leur vie personnelle et professionnelle (Audet, 2007 : 20). Par ailleurs, Pierre Dubois, psychologue industriel et auteur, ne croit pas aux caractéristiques qui sont utilisées pour différencier les générations les unes des autres. Dans les études qu'il a menées sur l'engagement, il n'a remarqué aucune différence importante entre les jeunes générations et les travailleurs plus âgés. Il admet avoir été lui-même ambitieux et agressif dans la vingtaine. Il se rappelle que son professeur de philosophie a déjà cité, à titre d'exemple, les paroles suivantes d'Aristote, qui a vécu 350 ans avant Jésus-Christ : « De nos jours, la jeune génération est imprudente, égocentrique, et n'a pas le respect des valeurs... » (Cousineau, 2005 : 44.) En octobre 2006, l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles rend public un sondage CROP révélant qu'il n'y a aucune différence significative entre les générations quant à leur attitude par rapport au travail, au respect de l'autorité, à la motivation et quant à la place qu'occupe le travail dans leur vie (Desgagné, 2007 : 6).

Quelques années auparavant, en novembre 2000, le Secrétariat du Conseil du trésor, en collaboration avec le *Forum des jeunes de la fonction publique québécoise*, tenait une journée

de réflexion sur le thème « La modernisation rêvée par les jeunes de la fonction publique ». Une centaine de jeunes sont sondés sur différents aspects en lien avec la gestion et le travail. Selon les renseignements recueillis auprès de ces jeunes participants âgés entre 16 et 30 ans, leurs valeurs sont : le bonheur, le respect, l'amour, l'honnêteté et la liberté. Ils se disent mobilisés par le courage, la considération et les gens passionnés. Pour l'occasion, la firme Adecco divulguait les résultats de son étude réalisée auprès de jeunes étudiants et de travailleurs sur les qualités qu'ils recherchent chez leurs supérieurs. Les réflexions des représentants du forum des jeunes corroborent les résultats de la firme. D'après ces résultats, les attentes des jeunes au regard des qualités humaines de leurs patrons sont les suivantes en ordre d'importance : l'équité, le sens de la planification et la compréhension (*ex aequo* en deuxième choix). Ils sont attirés par des employeurs qui leur démontrent de la confiance lors de l'attribution de mandats, écoutent leurs idées, valorisent la formation et savent apprécier leurs réalisations. De son côté, tout en tenant compte des constats précédents, la firme Léger & Léger a sondé quelque 600 jeunes du même groupe d'âge sur les caractéristiques d'un gestionnaire. Quatre traits dominants ont été retenus : l'authenticité, le sens des communications, l'intégrité et l'empathie. Précisons toutefois que des habiletés propres à la gestion ont été identifiées, mais elles étaient moins prioritaires (L'Archevêque, 2000 : 2). En ce qui concerne les rapports entre patrons et employés, ces sondages démontrent que les jeunes ont des préférences marquées pour des relations humaines de qualité et qui laissent place à la reconnaissance.

En dépit du fait qu'il n'y a pas tant de différences intergénérationnelles à prendre en considération relativement à la gestion des ressources humaines et au fonctionnement du

monde du travail, ce qui crée une certaine unicité chez les travailleurs au sein des équipes de travail, il apparaît que, peu importe la génération, le travailleur se distingue tout de même des autres par son propre cheminement professionnel, ses valeurs et son vécu.

1.2.8 Les aspects de la gestion à reconsidérer afin de mieux répondre aux attentes intergénérationnelles et faciliter le pont entre les générations

Au-delà du fait que la littérature surévalue les besoins d'adaptation des organisations, particulièrement en ce qui a trait à la génération Y, Audet voit cet avènement comme une occasion de changer l'organisation du travail et la manière de gérer les personnes. Il soutient que « la personnalisation, la flexibilité et l'humanisation des conditions du marché du travail sont aujourd'hui à l'ordre du jour, tout comme elles le sont depuis deux ou trois décennies. Voilà donc une opportunité pour transformer une fois de plus nos milieux de travail » (Audet, 2007 : 27).

Ces observations apportent un éclairage sur la gestion des personnes. Elles confirment que les membres du secteur public veulent être gérés à partir d'un cadre de valeurs et mettre leurs compétences au profit de l'organisation. Ils ont effectivement des attentes à l'égard de l'organisation et de leurs supérieurs et ne sont pas disposés à faire des concessions. Il devient donc impératif pour les organisations de considérer les valeurs humaines et de demeurer sensibles aux attitudes qui favorisent la synergie intergénérationnelle, sinon ce sera la porte ouverte aux conflits et aux malentendus. D'où l'importance de faire en sorte que les membres de chaque génération sentent que l'organisation valorise l'humain dans ses différences et cherche à identifier des moyens qui correspondent aux besoins de chaque travailleur.

Comment ce message se concrétisera-t-il dans le quotidien? En misant particulièrement sur le développement des forces de chacun, ce qui offrira un environnement de travail de qualité et enrichissant pour tous.

Malheureusement, les préoccupations quotidiennes de certains gestionnaires amènent à penser qu'ils réfèrent encore au style de gestion bureaucratique et qu'ils sont presque insensibles aux contributions de leurs employés et à la gestion éthique des personnes. Ils négligent trop souvent de leur manifester de la considération et de faire appel à leurs compétences. Ils affectent les personnes là où il y a « des feux à éteindre ». Les gestionnaires ont aussi tendance à oublier que la réussite d'une démarche qui vise un changement passe par la volonté des individus et leur contribution. Les organisations doivent donc placer l'humain au centre de leurs préoccupations et associer leurs employés aux décisions de tous les instants. D'après Bareil, il est plutôt rare que les efforts quotidiens des travailleurs pour s'adapter aux changements soient salués. Elle pense que les facteurs humains sont une des quatre grandes causes d'échec des changements organisationnels, les trois autres étant la décision stratégique, la capacité de l'organisation à changer et la mise en œuvre du changement (Bareil, 2004 : 30). La culture organisationnelle doit évoluer en même temps que les changements, et la vitalité du leadership dans une organisation dépend autant du leadership de ses dirigeants que de celui qui est exercé à tous les niveaux de l'organisation. Dans une société où les travailleurs veulent davantage être considérés et consultés, et où la prise de décision est décentralisée, le leadership d'entreprise doit être conçu comme l'addition des leaderships individuels et d'équipes (Luc, 2004 : 47). Les organisations n'ont pas le choix d'embaucher des employés de qualité et compétents parce que les effets de la mondialisation sont là pour rester et que les

changements se succèdent. Si elles veulent assurer leur survie, elles doivent cultiver l'intuition de l'avenir et encourager leurs travailleurs à devenir des visionnaires. De ce fait, ces derniers ont l'obligation de demeurer proactifs en anticipant les événements pour agir sur l'environnement. Ils doivent penser le futur en fonction du développement de leurs compétences et de l'amélioration de leur formation, et ce, avec un esprit entrepreneurial. Cette nouvelle façon d'envisager leur avenir consiste à analyser l'environnement, à prendre du recul par rapport à leurs besoins non satisfaits, à évaluer leurs compétences et à être prêts à s'investir. Les travailleurs de cette trempe assurent une vigie sur les tendances et n'hésitent pas à se remettre en question et à s'améliorer (Hernandez, 2006 : 78). Bill Gates, fondateur de Microsoft, prétend que le travailleur modèle garde l'esprit ouvert, devance les besoins, s'intéresse à l'économie de son secteur et du marché, se préoccupe de son automotivation et de son propre développement et ambitionne constamment d'apprendre (Hernandez, 2006 : 78).

Ces attentes à l'endroit des travailleurs démontrent une tendance à axer la gestion sur une responsabilité partagée entre les dirigeants et les travailleurs, tant au niveau du développement d'autres créneaux que du développement d'un portefeuille de compétences des travailleurs. Cette philosophie de gestion n'est pas nouvelle en soi, puisqu'elle est partagée par les hauts dirigeants du secteur privé, mais elle semble s'implanter timidement à pareil niveau dans le secteur public avant de finalement descendre à la base. Les membres des générations X et Y, qui seront les plus touchés par cette nouvelle tendance, sont en quelque sorte les mieux préparés à vivre de tels changements organisationnels parce qu'ils désirent augmenter leurs compétences et relever continuellement des défis. Sur le plan carrière, il revient aux

individus de définir leurs objectifs professionnels, de viser un apprentissage continu, de saisir les occasions qui se présentent dans le cadre de leur travail pour faire de nouvelles expériences et de poser les actions nécessaires pour s'accomplir.

L'éthique et l'efficacité peuvent-elles coexister dans le milieu de travail? Selon François Vaudreuil, président de la Centrale des syndicats démocratiques, la recherche constante de compétitivité par la productivité engendre une intensification du travail dont les effets sur les travailleurs sont nombreux : problèmes de santé mentale, absentéisme, violence au travail, etc. Donc, la pression exercée sur les travailleurs dans le but de rendre l'organisation plus compétitive provoque des décisions plus ou moins éthiques et des situations menaçantes (Guay-Viau, 2005 : 116). Roger Valois, vice-président de la Confédération des syndicats nationaux, prétend, lui, que le manque d'éthique de la part de certains dirigeants d'entreprises est aussi une réalité dans le secteur public. Selon une étude réalisée par Paul-André Lapointe, ce qui importe, ce n'est pas de chercher à savoir s'il faut cesser la productivité, ce qui engendrerait des pertes d'emploi trop importantes, c'est de questionner la façon dont on peut concilier le productivisme et une approche humaniste qui place la personne au centre des préoccupations (Guay-Viau, 2005 :123). Robitaille soutient que le gestionnaire doit miser sur l'efficacité en mettant son énergie sur la productivité. Mais cette façon de voir ne l'enferme-t-il pas dans un dilemme? Doit-il être humain ou efficace? Ou doit-il être humain et efficace? Robitaille pense que « la plupart du temps, c'est le facteur humain qui est la clef de la rentabilité et de l'efficacité de l'organisation, tout comme des relations harmonieuses avec les employés. C'est pourquoi son dilemme peut-être résolu : il lui suffit de renoncer à gérer des hommes comme des machines et d'apprendre à les gérer en êtres

humains. La gestion est alors à la fois efficace et humaine. En fait, elle est efficace parce qu'elle est humaine » (Robitaille, 2005 : 1). Les gestionnaires ne doivent jamais perdre de vue que le travailleur vise d'abord sa propre satisfaction et son développement personnel. Tout comme une entreprise, il aspire à sa rentabilité, selon ses objectifs personnels, et à maximiser son investissement professionnel. Il devient alors primordial pour le gestionnaire que les objectifs de son employé correspondent à ceux de l'entreprise afin que les deux parties soient gagnantes. Robitaille prétend que gérer des machines est une affaire d'ingénierie et que gérer l'humain est un échange où chaque partie se veut gagnante. Afin de rétablir l'équilibre entre ces deux pôles, il prétend qu'il faut utiliser la compétence de l'individu au maximum dans des situations qui laissent place à la réussite et favorisent son développement optimal. Il n'y a alors plus qu'un défi à relever, celui de l'excellence. En résumé, il soutient que « dire à quelqu'un clairement ce qu'on attend de lui, lui fournir de bons outils de travail, évaluer son rendement, lui donner des responsabilités à la mesure de ses compétences, lui demander périodiquement des comptes, enrichir ses tâches et responsabilités, tels sont les moyens pratiques de faire en sorte que chacun se sente "gagnant" tout autant pour lui-même que pour l'organisation » (Robitaille, 2005 : 2).

Les gestionnaires n'ont guère le choix de penser « éthique » et de concilier constamment la gestion des personnes et la performance de leur unité qui demeure dépendante de la productivité de chacun de ses membres. La gestion des ressources humaines revêt une importance capitale lorsqu'on veut assurer le développement des compétences des personnes et atteindre les objectifs de productivité organisationnels. Les organisations, qu'elles soient du secteur public ou du secteur privé, ne sauraient se passer de la performance de leur personnel

pour réussir, se dépasser et être compétitives, car une organisation qui ne peut se mesurer avec d'autres est appelée à disparaître.

Le chapitre suivant présente les conditions de la performance du secteur public et décrit la qualité de leadership qu'il faut exercer afin de canaliser les forces humaines vers un objectif commun. Auparavant, il importe de se demander à quoi il faut référer pour définir et mesurer la performance organisationnelle.

CHAPITRE 2

« On ne devient pas performant par hasard. On le devient jour après jour. À force de volonté, de détermination. À force de courage et d'audace. À force de passion. Car il n'y a pas de réussite sans un engagement total à l'excellence. » Anonyme

LES CONDITIONS DE LA PERFORMANCE DU SECTEUR PUBLIC

La société du XXI^e siècle se démarque de la précédente par sa quête de la performance dans le but ultime d'assurer sa propre survie, l'économie de ses ressources, la protection de ses biens et l'accès aux générations qui vont suivre. L'obsession de performance du secteur public est plus qu'une aspiration légitime, elle est primordiale pour lui permettre de s'ouvrir sur d'autres continents. Nul doute que le défi est de taille pour une organisation publique dont le fonctionnement réfère encore à des principes du modèle bureaucratique. L'objectif de ce chapitre est de présenter une réflexion sur la gestion des personnes et de démontrer que les employés sont performants dans la mesure où ils travaillent dans un environnement où l'on préconise une culture de performance, une vision claire et des communications efficaces. La réflexion proposée fait également ressortir l'importance de mobiliser les personnes en ayant recours à des comportements éthiques.

Ce chapitre relève aussi les effets du partage du savoir et de la collaboration intergénérationnelle dans le monde du travail en mettant l'accent sur la gestion et les membres du personnel. Enfin, il met en lumière en quoi la gestion de l'économie du savoir

peut être positive pour les personnes et contribuer en même temps à la performance du secteur public.

2.1 La performance dans le secteur public : une réalité déterminante de son leadership

L'avènement de nouvelles valeurs dans la gestion publique et la gestion axée sur les ressources humaines ont des effets directs sur le leadership des gestionnaires et la performance des ministères et organisations. La gestion publique, qui a longtemps pris appui sur les contenus et le contrôle, privilégie maintenant une gestion quotidienne des résultats. Dans les faits, les préoccupations des gestionnaires demeurent centrées sur la conformité des lois et des normes, sur les moyens les mieux appropriés à chaque situation, de même que sur l'atteinte des résultats, la qualité des services aux citoyens et la productivité. Au dire des dirigeants de grands organismes, le secteur public, comme le secteur privé, est condamné à la performance. En ce qui concerne les entreprises privées, il ne leur suffit plus d'être meilleures qu'hier, elles doivent être meilleures que quiconque. Quant au secteur public, il doit aspirer à une gestion performante et plus innovatrice, et être plus proactif afin de mieux répondre aux besoins de ses clientèles. Les nouveaux objectifs à atteindre consistent essentiellement à actualiser les nouvelles valeurs, à rationaliser les coûts, à être compétitif et créatif et à innover le plus possible. En ce début du XXI^e siècle, marqué par la mondialisation et la globalisation des marchés, la compétence essentielle à développer chez les dirigeants et le personnel de l'État québécois devient certes la capacité « d'adaptation » et « d'innovation ». Pour y arriver, les personnes doivent comprendre les prémices et le sens des changements, la stratégie de leur organisation et savoir comment elles peuvent y apporter leur contribution. D'après

l'expérience de Bombardier, les employés connaissent les priorités, mais ne savent pas comment faire pour concrétiser les objectifs qui en découlent. Selon André Trudeau, « les gestionnaires ne doivent jamais tenir pour acquis que le personnel suit. Le défi principal : c'est de faire en sorte que le changement soit perçu rapidement et que les personnes s'en aperçoivent » (Trudeau, 2008). Il y a une part d'imprévisible dans les réactions des personnes. Les objectifs du changement peuvent être clairs, leur pertinence bien établie, mais les personnes réagissent avec leur autonomie, leur idiosyncrasie, leurs talents et leurs limites. Les troupes doivent être encouragées continuellement, sinon il est à peu près certain que les répercussions seront négatives, voire majeures, sur la performance de l'organisation. Comment peut-on déterminer la performance dans le secteur public et à quoi peut-on référer pour la définir?

2.1.1 Qu'est-ce que la performance dans le secteur public?

Plusieurs auteurs n'arrivent pas à s'entendre sur le sens attribué au concept de « performance » dans le secteur public, en raison de la mission de ce secteur. L'absence de consensus sur une définition suffisamment signifiante pour tous témoigne de l'ampleur de la complexité à laquelle font face les penseurs modernes à ce sujet. Selon *Le Petit Robert*, la performance découle, par exemple, du surpassement d'un athlète, de la réussite d'une organisation réputée, de l'expansion d'un pays ou du rendement de Wall Street. La performance se définit en termes de résultats chiffrés qui sont mesurés et comparés avec d'autres pour établir si la réussite peut être considérée comme optimale et jamais égalée. Toujours selon *Le Petit Robert*, la mesure de la performance est multicritères (temporalité,

qualité, délai, coût, etc.) pour permettre de qualifier les résultats et de déterminer la propension à la performance. Ces exemples s'apparentent à la mesure de la performance dans le secteur public qui l'établit à l'aide d'indicateurs définis au préalable et qui sont quantifiés, mesurés, comparés judicieusement.

La définition de la performance du *Petit Robert* a un lien avec les autres sources que nous avons recensées. D'abord, la *Loi sur l'administration publique* (art. 2, al. 5), prend en compte les éléments ayant contribué à la performance et les compare avec les résultats obtenus. Le 20^e rapport de la Commission de l'administration publique (CAP), intitulé *L'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics*, paru en juin 2008, prêche en faveur d'une reddition de comptes de la part des ministères et des organismes qui reflète le niveau de performance entre les ressources utilisées et les résultats atteints. Dans son rôle de surveillance de l'administration des ministères et des organismes, la CAP, constituée de parlementaires, établit ses propres critères pour apprécier la performance des organisations en s'inspirant du *Guide sur le rapport annuel de gestion*, préparé par le SCT à l'attention des ministères et organismes, lequel guide circonscrit leur reddition de comptes annuelle. Ce guide définit la performance comme suit :

La performance désigne ici une intégration de plusieurs paramètres propres à un ministère ou à un organisme. Être performant, c'est s'acquitter de sa mission en atteignant les objectifs stratégiques et les objectifs de qualité de services aux citoyens, en utilisant de manière judicieuse les ressources, en maintenant un climat de travail adéquat et en offrant des produits et services de qualité dans le respect des lois et règlements qui s'appliquent, tout en assurant la continuité des opérations. (Commission de l'administration publique, 2008 : 30.)

Cette définition de la performance fixe les balises de la reddition de comptes attendue des ministères et des organismes. La performance y est abordée dans un sens large avec la préoccupation de référer aux conditions qui prévalaient tout au long de la concrétisation des objectifs fixés. Cet ensemble de critères englobe le niveau d'atteinte de l'objectif, la qualité du service qui en découle, les moyens utilisés pour y arriver, le climat qui régnait au sein de l'organisation et du personnel et la justesse d'application des normes. En tant qu'organisme central, le SCT exige que l'évaluation de la performance d'une activité couvre la chaîne complète des actions ayant mené à une réalisation. Le regard englobant du SCT permet de croire à une gestion de la performance soucieuse de « bonnes pratiques » qui sont tributaires du jugement et du leadership des dirigeants.

Dans son rapport de juin 2008, la CAP identifie les quatre critères utilisés pour apprécier la performance des ministères et des organismes : l'atteinte des objectifs stratégiques, la production de services de qualité aux citoyens, la gestion adéquate des ressources humaines, l'utilisation optimale des ressources. Ces critères agissent comme une police d'assurance qui évalue la qualité de la gestion entre les résultats attendus et les résultats atteints. Dans son syllabus du cours intitulé *Mesure de la qualité et performance des processus d'affaires* qui a été dispensé à l'été 2009, le gouvernement du Québec situe la performance au niveau de la qualité des produits et du management dans les termes suivants : « La qualité est l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins des utilisateurs, [...]. La qualité des produits et services découle de la performance des processus d'affaires et d'un bon management. Elle n'est donc pas le fruit du hasard, mais bien le résultat d'un "effort

intelligent"⁷. » Cette définition fait référence à une activité particulière qui est appréciée dans son ensemble en tenant compte des aspects ayant influencé les résultats, ce qui rejoint les autres définitions jusqu'à maintenant.

Pour Payette, la performance repose sur des jugements de valeur dont l'évaluation des résultats ne pourrait se restreindre qu'à mesurer. Que les dirigeants viennent du secteur public ou du secteur privé, leurs objectifs de performance reflètent, en plus de leurs valeurs personnelles, leurs préférences et la particularité de leur organisation, la qualité de la formation des gestionnaires et la diversité des connaissances qu'ils possèdent. En effet, la formation et le bagage personnel des gestionnaires influencent directement les objectifs de performance. Les organisations et entreprises augmentent leur probabilité de performer quand les gestionnaires concernés possèdent une formation pertinente et développent leurs connaissances en gestion de façon assidue. Il importe que leur formation s'appuie sur les trois bases suivantes : — 1) des approches pédagogiques diversifiées qui exploitent la théorie et la pratique; — 2) des moyens qui favorisent l'approfondissement de leur propre pratique de gestion et l'actualisation d'autres manières de faire; — 3) le développement constant de leur potentiel qui va trouver son accomplissement dans un travail formateur (Payette, 1997 : 7-30). La perception de Morneau va dans le même sens lorsqu'il prétend que les individus s'en remettent à leurs propres référents pour qualifier la performance. En cela, la performance du secteur public est une norme sociale, un processus en lien direct avec les objectifs fixés par le

⁷ Syllabus du cours publié à l'aide d'un courriel reçu le 23 avril 2009 de M. Yvan Lauzon, Centre de leadership et de développement des compétences au Gouvernement du Québec qui s'adresse au personnel d'encadrement de la fonction publique et à leurs subalternes. Pour consulter le syllabus le lien est : <http://ofsys.com/T/OFSYS/SM2/2/S/I/1186/172135/JVEJI3K4.html>

gouvernement et la vision des dirigeants des ministères et organismes. Plus précisément, elle est influencée par la mission de l'organisation et ses valeurs, sa culture organisationnelle, de même que par les intérêts et les motivations de ses dirigeants. Ainsi, la performance est en relation avec un ensemble de facteurs évolutifs liés aux objectifs organisationnels, aux processus, aux relations, aux structures et aux modes de gestion (Meyer 1994 cité dans Boussard, 2008 : 110). À quoi doit-on imputer la performance du secteur public? Aux objectifs de ce secteur? À la mission de la fonction publique? Aux dirigeants eux-mêmes? En examinant la situation sous cet angle, il n'est pas simple de répondre à cette question.

De leur côté, Mazouz et Tardif pensent, d'une part, que la performance dans le secteur public se distingue de celle du secteur privé par la mission de l'État, ses valeurs et sa finalité publique et que, d'autre part, plusieurs facteurs permettent d'apprécier la performance. Jordani (1998, cité dans Mazouz et Tardif, 2006 : 36) identifie des aspects de la performance qui sont mesurés :

1) transparence; 2) responsabilisation; 3) efficacité et efficience sur une base d'*outcomes*⁸; 4) diffusion de l'information; 5) climat de confiance; 6) tolérance, équité mais aussi la durabilité; 7) séparation des pouvoirs; 8) minimisation de la non-participation au processus de décision; 9) flexibilité dans l'attribution de l'espace politique, social et économique; 10) décentralisation.

Les résultats qui découlent de ces unités de mesure sont tributaires du sens qui leur est donné et des objectifs organisationnels. Si cette perception s'avère positive, elle appuie la pensée de Payette et Morneau en soutenant que la performance est une question de jugements

⁸ Le sens donné à *outcomes* a trait aux effets/impacts.

de valeur par rapport aux personnes. Pour Morneau, la mesure n'est pas absolue, elle est relative puisqu'elle dépend d'une comparaison avec d'autres éléments de mesure.

Nugent est d'avis que la performance des organisations publiques et des entreprises privées est relative à leur capacité d'adaptation (Nugent, 1997 : 91). Il y a donc lieu de croire que les changements sociétaux et l'ouverture sur le monde ont des effets directs sur les secteurs public et privé. La capacité des organisations à s'adapter aux situations nouvelles est garante de leur performance et leur efficacité est étroitement liée aux moyens préconisés pour y arriver. À cet égard, la capacité d'adaptation et d'innovation devient un enjeu majeur pour les organisations publiques en quête de performance, ce qui exige des dirigeants d'avoir une vision indéfectible de l'organisation.

2.1.2 Comment la performance peut-elle être mesurée?

« La capacité des nations ne se mesure pas au nombre de millions d'habitants, mais à leur ardeur, à leur capacité de création⁹. »

La mesure de la performance remonte à la fin du XIX^e siècle. C'est la New Economic Sociology qui a commencé à faire état des comportements économiques des institutions. Les managers se sont mis à informer leurs actionnaires des résultats de leur gestion. Leurs premiers rapports de performance étaient d'une grande simplicité; ils étaient basés sur des ratios comptables auxquels des calculs financiers plus élaborés se sont ajoutés plus tard, de même que sur des données non financières telles que la qualité, les parts du marché, etc.

⁹ Paroles prononcées par M. Bernard Landry, ex-premier ministre du Québec, qui ont été rapportées par Julie Lemieux, ex-journaliste du quotidien *Le Soleil*, édition du 1^{er} décembre 2008, p. 11.

Si, hier encore, on mesurait la performance en référant à des critères comme la conformité aux lois publiques, les ressources allouées et le nombre de programmes, on l'évalue aujourd'hui à partir de prémisses tirées du monde extérieur. Bien que la performance ne soit pas facile à définir, certains croient qu'elle peut se reconnaître rapidement. Prenons le cas de la gestion des pays de l'OCDE qui tendent à augmenter leur performance depuis deux décennies. Il a été observé que ces pays mesurent différemment leur performance. Certains s'en remettent aux résultats plutôt qu'aux ressources disponibles, alors que d'autres s'en tiennent uniquement à l'efficacité, à l'efficience et à l'équité. Ces observations laissent croire que l'appréciation de la performance est basée sur les choix décisionnels, la qualité de la gestion et les coûts qui en découlent. Ce constat corrobore en partie la perception des auteurs susmentionnés quant à la mesure de la performance. De plus, l'OCDE, dans son document qui s'intitule *La modernisation du secteur public : la route à suivre*, souligne ceci :

En général, les responsables politiques ne font guère usage des informations sur les performances, à l'exception des ministres qui ont la responsabilité des services ayant fixé les objectifs. Quelque 72 pour cent des pays de l'OCDE incluent des données sur les performances autres que financières dans le document budgétaire qu'ils présentent au Parlement, mais dans 19 pour cent de ces pays seulement les responsables politiques se servent de cette information dans leur prise de décisions. (OCDE, 2005 : 4.)

2.1.3 Les obstacles à la performance

Les contraintes à la performance peuvent être répertoriées à plusieurs niveaux de l'échelle de la gestion, à commencer par la tête de l'organisation. Les dirigeants occupent un

pôle de développement où prend racine la performance. L'attitude des dirigeants peut projeter l'organisation au sommet de la performance comme elle peut la diriger vers un échec.

Cette sous-section présente des obstacles à la performance qui peuvent affecter de façon majeure la capacité de réussir de l'organisation. Nous identifions ces difficultés en les reliant à l'administration de l'organisation et à la gestion des personnes.

2.1.3.1 L'administration de l'organisation

Décentraliser des responsabilités et contrôler les choix décisionnels :

La plupart des gouvernements des pays de l'OCDE s'en remettent aux dirigeants publics pour donner une direction à la performance et comptent sur eux pour adapter leur manière de gérer afin d'atteindre les résultats désirés et d'exercer les contrôles. L'État québécois va dans le même sens en laissant davantage de pouvoir à ses dirigeants au chapitre de la performance et en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines et financières, au contrôle interne et à la reddition de comptes. Cette décentralisation des pouvoirs centraux vers une plus grande responsabilisation des dirigeants des ministères et organismes aura davantage de retombées sur la performance quand ceux-ci auront plus de souplesse dans le choix des moyens et qu'ils seront moins assujettis à de la conformité en termes de contrôles et de gestes administratifs. Les contrôles centraux sont nécessaires pour s'enquérir d'une gestion respectueuse des assises publiques et du niveau de performance atteint. Mais il importe de garder un équilibre entre la vérification et la flexibilité donnée, sans quoi l'atteinte des objectifs de performance pourrait être mise en péril. Comment exercer des contrôles sur la

gestion et accorder de la flexibilité dans le choix des moyens sans prendre le risque de causer des problèmes de contrôle?

Absence de proximité entre les dirigeants et le personnel :

Les relations interpersonnelles corrompues et des dirigeants au comportement froid et effacé créent un climat de travail tendu et peu propice à la collaboration entre les pairs. Ce genre de situation crée aussi des difficultés de communication entre les supérieurs et leurs subalternes.

La prise de décision :

La qualité de la décision peut avoir de mauvais effets sur la réussite et la crédibilité organisationnelle. Selon l'étude de Blenko *et al.*, la qualité de la décision à prendre et la rapidité à agir ont des effets percutants sur la performance de l'organisation. Cette étude réalisée auprès des dirigeants de 365 sociétés performantes a révélé que les entreprises qui se considèrent dans la moyenne se trompent souvent et que seulement 10 % d'entre elles font de bons choix (2006 : 29). La gestion est souvent montrée du doigt lorsqu'une organisation ne fait pas bonne figure. C'est du moins ce que prétend Gaétan Boisvert en citant les réactions les plus courantes quand une telle situation survient. Par exemple, au sujet des organisations qui ferment leurs portes ou qui peinent à faire une réflexion sur leur situation, il n'est pas rare d'entendre dire que les gestionnaires sont dépassés, qu'ils ont été incapables d'imposer leur leadership, que l'entreprise n'a pas vu venir la fermeture ou n'a pas su tenir le coup. Boisvert, qui cite Quinn *et al.*, (1990, cités dans Gaétan Boisvert, 1997 : 32), n'a pas tort de prétendre,

tout comme ils l'ont fait, que la compétence en gestion a des effets directs sur la qualité des décisions et sur la capacité à diriger son organisation.

2.1.3.2 La gestion des personnes

L'absence de reconnaissance :

Lorsque la reconnaissance n'est pas valorisée, le personnel se démobilise facilement, son investissement dans le travail diminue et les organisations peinent à le retenir. Qui plus est, l'image de l'entreprise tend à devenir négative aux yeux des employés. Quand il ne reçoit pas de marques de reconnaissance, l'individu tend à s'en attribuer la cause, ce qui l'amène à penser que son travail et ses efforts ne répondent pas aux attentes de l'organisation. Son système de référence et son travail, qui donnait un sens à sa vie, n'arrivent plus à le motiver. Cet état de fait le dévalorise au point que son engagement et sa mobilisation au travail sont des obstacles importants à sa performance. Les dirigeants peu reconnaissants subissent les conséquences de leur choix. Les travailleurs aguerris se tournent vers les organisations qui sont réputées pour donner des marques d'appréciation, qui respectent le personnel et connaissent mieux que quiconque leurs besoins. Jean-Pierre Brun pense que les employés qui sont en carence de reconnaissance ont une attitude négative envers leurs supérieurs. Une telle attitude ouvre la voie à des conséquences indésirables sur l'environnement de travail. Des recherches ont déjà démontré que l'absence de reconnaissance était le deuxième facteur de risque relativement à la santé psychologique. En clair, à moyen ou à long terme, l'absence de reconnaissance peut provoquer de la détresse psychologique. D'autres études ont établi un

lien entre la détresse psychologique, l'absentéisme et la consommation d'alcool (Brun, 2008 : 51).

La performance au détriment du personnel :

Les personnes ont de la difficulté à donner du sens à leur travail lorsque la performance prévaut démesurément dans les organisations. Celles-ci, en quête d'une performance inégalée, accordent une estime démesurée à la réussite plutôt qu'aux valeurs humaines. Elles se concentrent particulièrement sur leurs objectifs de performance et considèrent leur personnel comme une ressource à exploiter. Les personnes éprouvent des difficultés à trouver un sens à leur travail et à être productives. Cet état d'âme pousse le personnel à discréditer les organisations qui se prêtent à ce type de culture. En agissant de la sorte, elles favorisent la mobilité des meilleurs cerveaux ou, à tout le moins, des personnes à qui il reste un minimum de confiance en soi. Ces dernières vont alors se mettre en mouvement afin d'obtenir un nouvel emploi qui va mieux répondre à leurs besoins. Les pièges de la performance génèrent des effets qui sont dévastateurs sur le plan humain. Si pour plusieurs la performance semble être un défi fort enrichissant à relever, il peut arriver un moment où l'excès fait basculer la personne dans un état de déséquilibre psychique néfaste à sa santé mentale, dans un état où le plaisir au travail se transforme en souffrance. C'est ce qui incite certaines personnes à quitter l'organisation pour recouvrer le plaisir au travail. La mobilité a des conséquences importantes si nous pensons à la perte du savoir que les personnes détiennent, à la déstabilisation de l'équipe dans laquelle elles étaient affectées et, évidemment, aux coûts générés pour doter les postes laissés vacants. Une conférencière de la CCH, une société Wolters Kluwer, déclarait à

sa conférence de novembre 2008 « que le départ d'un employé, trois mois après son embauche, coûte à l'organisation trois années de son salaire¹⁰ ».

L'absence de mesure pour le partage du savoir :

D'ici 2014, la fonction publique québécoise prévoit embaucher 16 000 nouveaux employés réguliers et diminuer de 20 % son personnel en passant de 76 000 personnes à 60 000 (SCT, 2004 : 3). Le gouvernement du Québec a dressé un bilan de son patrimoine des connaissances :

Les travaux de recherche dans le domaine de la gestion des connaissances montrent que le « patrimoine de connaissances » d'une organisation est composé d'environ 30 % de connaissances explicites (accessibles et transmissibles) et de 70 % de connaissances tacites, issues de l'expérience et connues de leurs seuls possesseurs. De plus, ces 70 % se perdraient avec le départ d'un employé. Mais voilà que, devant les départs massifs à la retraite prévus dans la fonction publique québécoise, l'enjeu du transfert de ces connaissances devient crucial pour le maintien de l'expertise nécessaire à la pérennité et au développement d'une organisation. (Ministère des Services gouvernementaux, 2006.)

Actuellement, les démarches de recrutement de personnel doivent être faites selon la règle édictée par le gouvernement, qui établit qu'un seul départ à la retraite sur deux peut être remplacé. Cela signifie une perte d'expertise qui sera d'autant plus importante si les organisations négligent de mettre en œuvre les mesures nécessaires pour assurer le partage et la diffusion du savoir. Ainsi, la perte de certaines connaissances stratégiques peut mettre en péril le fonctionnement d'une organisation. Les organisations doivent passer à l'acte

¹⁰ Conférence prononcée le 26 novembre 2008, intitulée *Les techniques d'entrevue de sélection : pratiques émergentes pour attirer, identifier et retenir les bons candidats?*

rapidement pour embaucher de nouveaux employés, puisque le partage des connaissances est en jeu. Le recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée est de plus en plus difficile à assurer à cause des mesures existantes et de la concurrence entre le secteur public et le secteur privé. Par ailleurs, les personnes qui quittent ne disposent pas de beaucoup de temps pour partager leurs connaissances, ce qui exige des nouveaux employés qu'ils s'approprient en peu de temps un savoir que des personnes ont pris des années à acquérir afin de devenir maîtres en la matière. En conséquence, l'organisation se trouve dans une position où la productivité est déficiente, à tout le moins pour un certain temps. Une telle situation se répercute sur le niveau d'atteinte des objectifs de performance, lesquels doivent être atteints dans les meilleurs délais. Pour contrer ce déficit, la fonction publique préconise davantage de travail d'équipe, le doublage des postes stratégiques et les communautés de pratiques, qui sont autant de moyens mis à la disposition de toute organisation soucieuse de partager les connaissances tacites de ses employés.

2.2 Les conditions de la performance dans le secteur public

Nous croyons que les organisations performantes sont dirigées par des leaders visionnaires, qui ont dans leur rang un personnel convaincu et convaincant. Certains disent que ces maîtres à penser savent prioriser les actions qui favorisent la réussite et connaissent les moyens de rendre leur organisation performante. D'autres pensent qu'une gestion performante est le fait de leaders qui savent s'adapter et actualiser leurs politiques, qui font preuve de discernement et sont ouverts aux collaborations et à l'autoévaluation. Mais encore, ces grands leaders partagent leurs responsabilités avec des collaborateurs capables de

transmettre exactement les orientations reçues à l'ensemble des membres de l'organisation. Des responsabilités renforcées améliorent grandement la performance. Ces leaders d'exception ont un *ego* développé, savent attirer d'autres leaders hors pair et croient aux capacités de leurs subalternes, les entraînant ainsi dans un courant stimulant et bien orchestré. Ils savent privilégier un rapport gagnant-gagnant avec leur personnel en partageant les bénéfices de la performance de façon durable, en tablant sur le côté humain, de même que les pertes, en évitant de donner des promotions, de lancer de nouveaux projets, ce qui engendre des relations de travail harmonieuses, apporte un équilibre entre humanisme et performance et donne un sens au travail des employés.

En réalité, ces organisations compétitives se démarquent par leur style de gestion et les compétences de leurs dirigeants. Leur performance relève aussi de certaines priorités établies par un personnel compétent et productif, de l'amélioration constante de la qualité des produits et services offerts, de la mise en œuvre de processus souples, du développement technologique de fine pointe, de la décentralisation et de la délégation de la gestion des ressources humaines. Le Rapport de la Commission Boudreau (1993) soutient que la performance dans le secteur public vise surtout l'amélioration continue des processus, l'innovation, la créativité et l'utilisation des meilleures façons de faire (Gaétan Boisvert, 1997 : 44). De tels objectifs demandent de la rigueur, de la persévérance et supposent la capacité d'identifier les meilleures pratiques, sans se laisser limiter par les continents. Pour sa part, Ménard prétend que « [...] la performance et même la survie d'une unité dépendent maintenant, pour une bonne part, de la capacité de s'adapter et surtout de la créativité des personnes, et ce, à tous les niveaux » (Ménard, 1997 : 60). Quant à Morneau, il attribue la

performance à la vision des dirigeants et à leur capacité d'adaptation et d'innovation, à la culture organisationnelle qui prône l'organisation apprenante, le travail collaboratif, le partage du savoir, incluant le savoir tacite, tant intra organisationnel qu'extra organisationnel. Selon lui, la gestion de la performance s'actualise dans un rapport gagnant-gagnant entre les parties prenantes et en assurant un équilibre entre l'humanisme et la performance. Cette approche basée sur des valeurs humaines et de performance constitue pour lui une manière d'allier éthique et performance, de revaloriser la question du sens au travail et d'obtenir l'engagement du personnel. Il ressort de ces différentes perceptions que la performance est imputable aux dirigeants du secteur public et à son personnel. Gaétan Boisvert partage le point de vue de Javidan et Dastmalchian, (1992), de Peters, (1983), de même que celui de Bennis et Nanus, (1985). Ainsi, il est d'avis que la performance d'une organisation est reliée aux compétences de gestionnaires visionnaires, qui ont une vision claire et actuelle de leur organisation et de son devenir et qui fondent leurs projections sur des valeurs et des croyances planifiées dans un échéancier. Ce sont des compétences essentielles en gestion pour rendre le secteur public performant (Boisvert, 1997 : 43). En cela, ces dirigeants doivent posséder les cinq compétences suivantes parce qu'elles apparaissent comme des déterminants de la performance organisationnelle : — 1) la prise de décision; — 2) l'encadrement et le développement des compétences; — 3) l'intelligence émotionnelle en gestion; — 4) la reconnaissance; — 5) le partage du savoir et le travail collaboratif. Voici le profil des dirigeants qui possèdent ces compétences particulières.

1) La prise de décision :

Est-il juste d'affirmer que la performance résulte de la capacité à prendre des décisions et de la cohérence entre la vision d'une situation donnée et les changements visés? Est-il juste d'affirmer que la performance résulte de la qualité et de la rapidité à appliquer ces décisions à l'intérieur d'une gestion proactive? Enfin, est-il exact de prétendre que l'efficacité résulte du choix des moyens pour arriver à une finalité?

Le point commun des organisations qui réussissent concerne la prise de décision. Les changements dans la gestion publique visent notamment à améliorer la performance et à accélérer la prise de décision, en plus de responsabiliser davantage les gestionnaires qui doivent s'assurer de la conformité de leurs décisions et de l'efficacité de leurs unités. La modernisation de la fonction publique québécoise a provoqué le passage de modes de contrôle s'appuyant fortement sur la prescription de règles et la surveillance hiérarchique à d'autres modes de contrôle faisant plus de place à l'autonomie des individus, à l'utilisation d'outils tels que l'autocontrôle ou le contrôle par les pairs. Ainsi, les ministères et les organisations donnent plus d'autonomie et de responsabilités aux individus, les incitant à une plus grande tolérance aux risques, à prendre davantage de décisions et à en être imputables. Ces changements visent une application correcte des décisions, c'est-à-dire qu'elles doivent être conformes aux lois publiques, plus stratégiques et plus efficaces. Selon l'étude de Blenko *et al.*, la qualité de la décision à prendre et la rapidité d'intervention ont des effets percutants sur la performance de l'organisation. Cette étude réalisée auprès des dirigeants de 365 sociétés performantes a révélé que dans plus de 90 % des organisations les plus performantes, les

gestionnaires prennent les bonnes décisions sur les problèmes importants, qu'ils les concrétisent rapidement et avec efficacité en posant les bonnes actions, alors que les entreprises qui se considèrent dans la moyenne se trompent souvent, car seulement 10 % d'entre elles font de bons choix (2006 : 29). En effet, une organisation qui se veut performante base son action sur les critères suivants : la rapidité décisionnelle, la meilleure décision et la mieux adaptée, compte tenu des objectifs, et l'actualisation rapide et efficace de la décision dans un délai meilleur que celui des concurrents. Pour Morneau, la performance d'une organisation ne dépend pas seulement de la prise de décision rapide. Il faut aussi que le leader soit aux aguets des effets de ses décisions au sein de son équipe de travail et par rapport au projet lui-même.

Il n'y a donc pas de doute que la capacité de gérer la performance et les personnes, de prendre des décisions judicieuses et de faire les meilleurs choix arrive en tête des conditions gagnantes d'une organisation qui performe. Cette réalité est le fruit d'une approche participative qui implique toutes les compétences organisationnelles, à tous les niveaux.

2) L'encadrement et le développement des compétences :

Les grands leaders attachent une haute importance à la gestion de leur personnel. Par leur savoir-être, ils favorisent l'engagement et la mobilisation des personnes et créent un sentiment d'appartenance qui leur permet d'adhérer à la vision de l'organisation et à ses objectifs. Voilà autant d'ingrédients indispensables à toute organisation publique et entreprise privée qui veulent mieux performer et rester compétitives. Cette préoccupation des dirigeants à l'égard de leur personnel favorise hautement l'engagement. Par ailleurs, la gestion

participative, en collégialité avec le personnel, est un atout pour une organisation qui choisit de concurrencer ses semblables, de prendre place dans le peloton de tête des entreprises performantes et d'y rester. La performance de la fonction publique du Québec sera d'autant plus élevée si les gestionnaires deviennent de vrais leaders, savent lire leur environnement, misent sur leurs habiletés relationnelles, favorisent le développement des compétences de leur personnel et sont capables de faire preuve de souplesse et d'ouverture d'esprit. En somme, la performance des organisations est étroitement en lien avec l'intelligence émotionnelle des leaders, l'amélioration constante des compétences des dirigeants et du personnel et le partage des fruits de la performance tels que l'invitation à relever des défis, le plaisir de travailler dans un environnement de travail modernisé et des conditions de travail bien adaptées.

Payette partage cet avis en soutenant que la performance des organisations est tributaire de la formation des gestionnaires (Payette, 1997 : 17). Ginette Legault, vice-rectrice aux ressources humaines à l'Université du Québec à Montréal, ajoute que les organisations performantes seront celles qui favoriseront l'avancement et la mobilité des personnes, en plus de s'ouvrir aux conditions qui concilient la vie professionnelle et la vie familiale (Boucher, 2007 : 11). Legault va plus loin dans sa réflexion parce qu'elle tient compte des tendances actuelles en gestion des personnes et de l'arrivée massive de la génération Y qui laissent présager une mutation des valeurs des employés du secteur public au cours des années à venir (Boucher, 2007 : 11). Plusieurs valeurs, comme l'assiduité au travail, la loyauté envers l'employeur et l'intégrité dans l'exécution des tâches, pourraient bien constituer un enjeu en matière de gestion des ressources humaines. Les cadres, toutes générations confondues, devront développer des habiletés relationnelles, car elles sont des compétences stratégiques et

la clef pour créer des réseaux professionnels dans le secteur public. Payette rapporte Kotter (1988) qui évalue à 75 % le temps que les gestionnaires consacrent à la dimension compétences interpersonnelles (1997 : 16). Des études ont prouvé à maintes reprises que la performance est accrue lorsque le milieu de travail est humain et que les individus entretiennent des liens de qualité entre eux (Boucher, 2007 : 19). Dans un même ordre d'idées, il importe pour Katya Laviolette, vice-présidente des ressources humaines chez Global Pharmaceutical Packaging, une filiale d'Alcan, que les dirigeants soient proches de leur personnel et connaissent le milieu dans lequel ces derniers œuvrent. Cette proximité qu'ils entretiennent avec le personnel est une occasion de connaître les opérations de leur entreprise, les forces et les faiblesses des travailleurs à l'action, d'apprécier leurs compétences et de leur témoigner de la reconnaissance. Une telle attitude ne peut avoir que des effets positifs sur l'organisation elle-même (Boucher, 2007 : 12). En outre, ces démarches permettront une meilleure connaissance du travail de chacun et des autres composantes de l'entreprise et, en fin de compte, favoriseront une culture de reconnaissance.

La compétence en gestion se trouve donc chez les dirigeants passionnés qui investissent leur temps et leurs efforts pour apprendre et innover. Cette qualité humaine est le pivot de la réussite de la vie professionnelle et de la vie personnelle. Elle est le passage vers l'épanouissement qui mène à la réussite. Bien sûr, la survie des organisations et leur performance dépendent aussi de la qualité de la gestion des ressources humaines, de la possibilité de compter sur des personnes engagées, mobilisées et dirigées par des gens de passion.

3) L'intelligence émotionnelle en gestion :

La dernière décennie a modifié considérablement le rôle et les responsabilités des dirigeants du secteur public. Ceux-ci doivent maintenant placer les membres de leur personnel au centre des opérations, de façon à être en lien direct avec eux. En effet, la gestion évolue en mettant à profit le savoir-être des dirigeants, autrement dit en faisant appel à l'ensemble de leurs capacités personnelles. Il ne suffit plus aujourd'hui pour les dirigeants de savoir jongler avec les chiffres. Ils doivent faire preuve d'un savoir-être, qui se manifestera par des habiletés relationnelles et de communication, afin d'adopter la bonne attitude en toutes circonstances, d'être cohérents dans leurs comportements et leurs propos, et ce, en présence ou non du personnel. En résumé, le savoir-être est à la base du changement de culture organisationnelle :

Nous pouvons affirmer que le défi qui nous attend, après avoir investi tant d'énergies depuis trente ans dans la formation des gestionnaires, sera celui du développement des compétences intrapersonnelles et interpersonnelles, en plus des compétences intellectuelles et des compétences d'expertise. (Payette, 1997 : 16.)

Gérer aujourd'hui exige des dirigeants qu'ils sortent désormais de leur bureau pour être présents sur le terrain, là où se trouve le personnel. Ce nouveau courant de pensée, qui relève du savoir-être psychologique et relationnel, milite en faveur de l'intelligence émotionnelle des dirigeants. Cette intelligence émotionnelle « désigne notre capacité à reconnaître nos propres sentiments et ceux des autres, à nous motiver nous-mêmes et à bien gérer nos émotions en nous-mêmes et dans nos relations avec autrui » (Goleman, 1998 : 368). Ce nouvel atout a toujours été fort apprécié et remarqué par le personnel quand les dirigeants le possédaient. Aujourd'hui, pour le désigner, on parle de « l'intelligence émotionnelle ». Cette qualité

humaine, qui est essentielle à tous les niveaux de gestion mais davantage à celui des dirigeants de haut rang, suppose la conscience de soi, l'empathie et la maîtrise de soi. Concrètement, les dirigeants doivent être capables de maîtriser leurs propres sentiments et ceux des autres et de jauger les gens en tenant compte de leurs propres émotions et de celles des autres sans défavoriser quiconque émotionnellement. Plus que jamais, les emplois élevés ou de premier plan nécessitent des connaissances sur les rapports humains et des aptitudes à démystifier les sentiments des autres pour adapter ses comportements. Ainsi, la conscience de soi permet à la personne d'être sensible à ses émotions et d'avoir confiance en ses ressources personnelles, car elle connaît ses forces et ses faiblesses. La maîtrise de soi aide à faire preuve de professionnalisme et d'ouverture d'esprit. Désormais, les dirigeants doivent gérer non seulement avec leur tête, mais aussi avec leurs « tripes ». L'empathie peut prendre de nombreuses formes. Elle consiste à développer une compréhension profonde des besoins et des objectifs de l'autre, de l'entreprise, de la clientèle, etc. Pour y arriver, il faut sonder les gens et les écouter afin de saisir ce qui est doit être su. Certains disent que l'empathie est cruciale et qu'elle est devenue un radar social. Les rapports humains de qualité dépendent de l'empathie témoignée et perçue, ce qui exige, au préalable, que les dirigeants aient une bonne connaissance de leur propre terrain afin de comprendre l'autre et apprendre à le connaître. La capacité de changer nourrit la personne et l'inspire, elle voit dans le changement une force qui la projette au-delà de ses limites. L'empathie en gestion ajoute à la performance. Chez Ford, afin d'atteindre leur objectif de produire un modèle amélioré, les ingénieurs de la refonte de la Lincoln Continental se sont inspirés d'une approche empathique et ont choisi de rencontrer des consommateurs qui en possédaient déjà une. Le directeur du projet leur a dit : « Oubliez

les données accumulées par les études de marché. Sortez de vos bureaux et parlez aux gens pour lesquels nous concevons ce modèle. Écoutez, sentez, captez. Regardez-les au fond des yeux et tâchez de saisir leurs souhaits. » (Goleman, 1999 : 169.) Ce changement d'attitude a valu à Ford une performance inespérée au niveau de la production et de la vente de cette voiture. Sylvie Bénard, directrice des ressources humaines à l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont, pense que les compétences relationnelles et de communication sont des incontournables en gestion. À son avis, il est essentiel que les dirigeants du secteur public ou d'ailleurs sachent écouter et accompagner leurs troupes en tout temps et demeurent ouverts à l'autre (Boucher, 2007 : 20). Les dirigeants du XXI^e siècle doivent maîtriser l'art de s'autogérer, de s'autoévaluer et leurs agissements doivent refléter leur pensée, leurs valeurs et leur authenticité.

Il y a une dizaine d'années, la formation des cadres du secteur public visait à former des managers pour gérer des opérations. Depuis, les établissements d'enseignement et les firmes spécialisées préparent les leaders à diriger des organisations publiques en quête de performance en centrant le développement des compétences sur le savoir-être et le savoir-faire et en amenant ces leaders à utiliser quotidiennement leurs habiletés à communiquer dans leurs relations interpersonnelles.

En outre, l'humilité en gestion est une autre qualité associée à l'intelligence émotionnelle, à la réussite professionnelle des dirigeants et à la performance organisationnelle. Plus précisément, elle permet au leader de reconnaître ce qu'il sait, ce qu'il doit chercher à comprendre et à apprendre. Guy Morneau est d'avis que l'humilité est une

qualité que les gestionnaires doivent posséder dans une société où la créativité et l'innovation prévalent. Ainsi, les dirigeants d'aujourd'hui doivent être humbles et leurs gestes, porteurs de sens. De l'avis de Vachon, « un gestionnaire capable de reconnaître qu'il ne sait pas tout, qu'il existe d'autres réponses que les siennes, sera une personne très appréciée » (Vachon, 2006 : 20).

4) La reconnaissance :

Indéniablement, la reconnaissance est une technique puissante pour mobiliser les personnes, en plus de les garder en santé, tandis que la non-reconnaissance a l'effet contraire. Ces organisations doivent nécessairement avoir dans leur rang des gestionnaires qui croient aux retombées positives des gestes empreints de reconnaissance. Les organisations qui privilégient une culture de reconnaissance au travail, partagent les bénéfices de la performance et maintiennent un équilibre entre l'humanisme et la performance disposent d'un levier puissant qui a des effets sur la réussite organisationnelle et sur la satisfaction du personnel. En plus de soutenir chaque personne dans l'exécution de sa tâche, cette forme d'encadrement devient un véritable catalyseur d'énergie. « C'est bon pour le moral ! » comme le dit la chanson. Les dirigeants qui s'en prévalent de manière continue ont observé chez leurs subalternes une plus grande mobilisation et une plus grande motivation. D'après Brun, la reconnaissance produit des communications enrichissantes entre les parties :

[...] il ressort clairement que les personnes qui font preuve d'un bon usage de la reconnaissance au travail sont considérées comme des personnes possédant des habiletés sociales fortes et génèrent facilement un sentiment de confiance, de loyauté et le désir de travailler pour et avec cette personne. Combien de fois ai-je entendu le commentaire suivant : « J'aimerais

vraiment travailler pour ce gestionnaire : il sait apprécier les personnes avec qui il travaille ! » (Brun, 2008 : 52.)

La reconnaissance favorise la rétention du personnel et, par ricochet, contribue à la performance des organisations. Vachon cite Teresa Amabile, chercheuse de la prestigieuse Harvard Business School, qui a découvert, à la suite d'un sondage sur les tenants et aboutissants de la créativité en milieu de travail, que les travailleurs accordent davantage d'importance à « un environnement de travail ainsi qu'à des projets stimulants, en lien avec leurs intérêts et qui leur permettent de s'engager pleinement et d'apprendre constamment, qu'à une reconnaissance purement pécuniaire » (2006 : 23). La reconnaissance au travail doit être considérée comme une valeur importante en gestion et doit être vue comme une fonction qui doit faire l'objet d'une évaluation.

En conclusion, la reconnaissance est avant tout une responsabilité humaine qui n'a ni grade ni niveau. Elle a des effets positifs sur la productivité des personnes, le succès et la pérennité des organisations, en plus d'être un enrichissement indispensable pour l'employé et l'organisation elle-même (Brun, 2008 : 52).

5) Le partage du savoir et le travail collaboratif :

L'omniprésence du changement et la performance seront présents en tous lieux dans le secteur public. Si cette réalité est à l'état embryonnaire dans certaines organisations, elle est bien enracinée chez d'autres et requiert une ouverture d'esprit à l'égard de la nouveauté et du partage du savoir. Les technologies de l'information et de la communication favorisent le partage d'un savoir abondant qui circule rapidement à l'intérieur et à l'extérieur de

l'organisation, de même qu'à l'étranger, ce qui a pour effet d'augmenter le savoir de l'organisation et sa capacité d'innover. Cette richesse de connaissances que détiennent les employés et qu'ils partagent grâce à une culture organisationnelle qui prône le travail d'équipe et les approches multidisciplinaires visant à accroître la performance de l'organisation est très précieuse en ce qu'elle favorise l'innovation et incite les employés à vouloir participer aux décisions stratégiques et surtout à ne pas se sentir considérés comme de simples exécutants. Le partage du savoir et le travail collaboratif sont des caractéristiques de l'économie des savoirs et s'avèrent des moyens efficaces pour habilitier rapidement les employés à développer de nouvelles connaissances, en raison de la diminution de la main-d'œuvre. Ce sont là deux façons efficaces de contribuer à l'excellence dans la performance. Qui plus est, ces moyens deviennent des incontournables pour faire face aux départs à la retraite dans le secteur public. Dans un tel contexte, c'est la voie la plus prometteuse pour la performance des organisations et le développement des personnes, celle qui multiplie les signes de collaboration et de réseautage. Le travail d'équipe donne de meilleurs résultats susceptibles d'accroître l'engagement du personnel et de cibler des solutions mieux adaptées au contexte. En bout de ligne, c'est l'interaction et la mise en commun des connaissances et des idées qui demeurent la pierre d'assise d'une organisation efficace, créative et innovatrice. L'avenir est au processus collectif et à la diversité des personnes. Selon Vachon, « 80 % du temps de travail sera consacré à la collaboration en 2015 et [...] cette collaboration, grâce aux technologies, se fera essentiellement en réseau et sera principalement virtuelle » (Vachon, 2006 : 21).

Il faut donc affecter les personnes à des projets qui concordent avec les connaissances qu'elles maîtrisent le mieux et encourager le développement des compétences en misant sur la collaboration, en fournissant des occasions de développer de nouveaux apprentissages. Cette façon de gérer le personnel est une formule gagnante, puisqu'elle permet le partage de bénéfices avec le personnel dans une approche qui tend à un équilibre entre l'humanisme et la performance. À ce point de vue, le partage du savoir et le travail collaboratif sont considérés comme des conditions gagnantes de la performance des organisations et les moyens qui produisent les meilleurs résultats. Il faut donc que les dirigeants utilisent leurs compétences émotionnelles pour être vigilants et attentifs, afin que le changement s'opère dans les meilleures conditions, c'est-à-dire dans un environnement stimulant, qui favorise la créativité et est capable de répondre aux aspirations professionnelles de tous les employés. Ces nouvelles conditions de performance doivent également inspirer la collaboration intergénérationnelle afin que chacun y trouve une plus-value.

S'il n'en tient qu'à Drucker, les responsabilités des gestionnaires du savoir collectif ressembleront à celles du chef d'orchestre qui travaille à harmoniser les talents de ses musiciens en permettant à chacun de jouer sa note au sein de l'harmonie. Il se dégage de cette image que les responsabilités des gestionnaires sont en mutation, en ce sens qu'ils auront à mettre en évidence les talents des membres de leur équipe de travail en vue d'assurer la performance de l'ensemble des spécialistes de leur unité (Drucker, 2000 : 22). Pour Rouillard, « l'apprentissage collectif est en effet un élément clef du concept d'"organisation apprenante" qui favorise l'innovation et l'expérimentation au sein des administrations publiques » (Rouillard, 2004 : 87).

Un autre aspect important est à considérer dans cette approche : il concerne directement les travailleurs, qui éprouveront une grande satisfaction au travail parce que leur tâche sera facilitée. Rémi Tremblay en parle dans les termes suivants : « L'expérience du partage doit procurer une satisfaction personnelle, favoriser l'estime de soi, permettre de se valoriser et d'obtenir une reconnaissance de ses pairs. Par conséquent, une organisation qui souhaite inciter ses employés à partager leurs connaissances doit s'assurer de l'existence d'une rétroaction intéressante qui incite et reconnaît les participations de chacun. » (Ministère des Services gouvernementaux, 2006 : 4.)

2.3 La culture organisationnelle

La culture organisationnelle est en quelque sorte la philosophie de l'organisation sur laquelle prennent racine les principes directeurs déterminés par la direction et ensuite partagés par l'ensemble des membres. « La culture organisationnelle est formée de représentations, de croyances et d'idéologies sur lesquelles s'érigent des valeurs et se fondent des normes de comportements. » (Rondeau, à paraître.) L'organisation personnifie sa propre culture dans son discours, ses rites et rituels. L'ensemble des membres doit partager la culture que l'organisation s'est donnée parce qu'elle est un des principaux facteurs qui conditionnent sa performance. À titre d'exemple, le succès de l'économie du Japon a été attribué à la culture d'entreprise (Lemaître, 1990 : 95).

Qu'est-ce que la culture organisationnelle?

Pour Nadine Lemaître, la culture organisationnelle représente « un système de représentations et de valeurs partagées par tous les membres d'une organisation » (1990 : 95). Les valeurs organisationnelles, qui sont aussi le reflet des valeurs sociétales, sont le socle sur lequel s'appuie la culture organisationnelle, laquelle donne la direction dans les décisions et joue aussi un rôle de premier niveau quant à la mobilisation du personnel. La culture organisationnelle est le miroir d'une nation, puisqu'elle reflète l'environnement externe. Elle se traduit à l'intérieur de l'organisation par des valeurs communes acceptées socialement.

2.3.1 Les effets de la culture sur l'organisation

La culture organisationnelle influe sur la performance des organisations à la condition que les moyens soient réunis pour y arriver. L'engagement du personnel à l'égard des mandats confiés est primordial. D'une part, parce que les membres sont les piliers de l'organisation et que celle-ci ne peut assurer sa pérennité sans eux; d'autre part, parce que sa survie est dépendante de sa performance. S'il est vrai que les dirigeants sont les instigateurs de la culture organisationnelle, ils ne doivent pas perdre de vue que c'est auprès d'eux que leurs membres puisent leur inspiration. Et c'est à ces mêmes dirigeants qu'il revient de préciser la direction choisie par l'organisation et de donner un sens au travail à accomplir, d'où l'importance du savoir-être :

Les dirigeants sont des « modèles naturels » de l'entreprise parce que leurs collaborateurs attachent de l'importance à ce à quoi eux-mêmes en attachent, ou paraissent en attacher, se donnant ainsi les meilleures chances d'être gagnants dans l'entreprise. Or, ce à quoi le dirigeant accorde de l'importance et la manière dont il entend que les problèmes soient traités est attesté par l'ensemble de son comportement, jusqu'à la manière dont il gère son temps. (Mintzberg, 1973.) (Lemaître, 1990 : 98.)

Pour susciter l'engagement de ses membres, le dirigeant doit tenir compte des valeurs sociétales et des principes directeurs de son organisation, sinon la culture qui en émergera ne sera pas un facteur d'adhésion. En effet, les organisations sont profondément infiltrées par les valeurs du système social et ce lien très serré est nécessaire à l'organisation pour légitimer ses buts et ses activités. La culture organisationnelle aura des répercussions positives sur la performance de l'organisation à la seule condition d'être cohérente avec les conditions internes et environnementales qui y prévalent. En d'autres termes, il faut de la cohérence entre ce que la culture organisationnelle prône et ce dont les dirigeants témoignent en paroles et en gestes, d'où l'importance du savoir-être des leaders.

Une culture d'entreprise forte et un environnement de travail propice à la loyauté et à l'épanouissement ont des effets mobilisateurs au sein des membres. La motivation des membres pour leur travail devient un incitatif qui les amène à s'impliquer et à donner le meilleur d'eux-mêmes. Cela ne peut être que bénéfique pour une organisation. En effet, les organisations qui font bonne figure accordent une place de choix aux valeurs fortes, et leurs dirigeants gèrent de manière à inspirer leurs subalternes, à se les adjoindre et à s'y référer dans leurs décisions. Ces choix décisionnels doivent être faits sur la base d'une culture de performance et de loyauté. Les dirigeants d'organisations performantes ne cessent de rappeler

à leurs subalternes les valeurs prioritaires auxquelles ils doivent souscrire et dont ils doivent témoigner à tous les instants, en illustrant la qualité des services par des exemples concrets, en évoquant les bonnes pratiques et en faisant appel à leur sens de la responsabilité. Ils font ainsi évoluer la culture de leur organisation, afin qu'elle reste forte et influente, et ils ne cessent de poursuivre leurs objectifs stratégiques.

« L'un des signes auxquels on reconnaît une culture forte et efficace, c'est que chacun dans l'entreprise comprend ce qu'il doit faire sans qu'il soit besoin de le lui dire. » (Blenko *et al.*, 2006 : 37.) Pour ce faire, les dirigeants d'entreprises performantes consultés par Blenko *et al.*, affirment que lorsqu'ils identifient des causes de mauvaises performances, ils n'hésitent pas à concentrer leurs efforts dans les secteurs d'activité concernés. Voici comment ils résument leur façon de voir :

Il est difficile de maintenir un haut niveau de performance. Aucun levier ne rendra à lui seul une organisation capable de prendre et mettre en œuvre systématiquement les bonnes décisions, aucun canevas ne couvre toutes les contingences et tous les revirements auxquels une entreprise peut être amenée à faire face. Les plus grands succès sont le fruit d'une approche holistique, dans laquelle sont impliquées toutes les compétences, à tous les niveaux, depuis la direction générale jusqu'aux exécutants. Ce n'est pas simple à réaliser mais pour la concurrence c'est encore plus compliqué à copier. (Blenko *et al.*, 2006 : 38.)

La culture organisationnelle dans une économie du savoir est le seul facteur qui différencie une organisation performante d'une autre et cette culture est exclusive à l'organisation, car elle reflète la vision des dirigeants. Ainsi, la prospérité d'une entreprise florissante dépend, d'une part, de la vision de ses dirigeants qui se traduit dans une culture organisationnelle bien ancrée, sachant se maintenir à jour, et, d'autre part, du labeur constant

de la direction et de son personnel. En outre, la « bonne gestion » des personnes doit être valorisée, car elle est primordiale pour favoriser la réussite organisationnelle. Il ne faut jamais perdre de vue qu'elle repose sur la contribution de chaque employé. En ce sens, « [...] pour que les projets deviennent mobilisateurs, il est essentiel que les valeurs comme la communication, la confiance et le partage demeurent au cœur de la culture de l'organisation et que chaque personne connaisse clairement la mission à réaliser et qu'elle se sache appuyée » (Ménard, 1997 : 69). En effet, ces valeurs sont essentielles pour tout dirigeant déterminé à rendre son organisation performante. Dans ce cas, il doit adopter un style de leadership éthique, qui lui permettra d'assurer un équilibre entre l'humanisme et la performance, et ce, dans une relation durable. À cet égard, le chapitre suivant apporte un éclairage sur le leadership éthique et les conditions qui le favorisent.

CHAPITRE 3

« Toute gestion est une gestion de personnes, et tout leadership est un leadership de personnes. Tout revient aux personnes. » Peter Vaill

QUELLES SONT LES CONDITIONS D'UNE ÉTHIQUE DANS LES ORGANISATIONS?

À l'heure où les changements font partie du quotidien de tous les travailleurs, il serait plutôt inquiétant de constater que les organisations ne démontrent pas de signes précurseurs de nouvelles pratiques et n'embauchent pas de personnes compétentes pour les soutenir dans ce nouveau contexte. Les bouleversements actuels forcent les employeurs à une redéfinition de leur mission et à une remise en question de leurs créneaux et de leur savoir-faire, une situation qui soulève de l'insécurité chez les travailleurs, qui sont plutôt inquiets des lendemains des changements organisationnels. Dans les organisations publiques, on rationalise les ressources et on gère à cheval sur les nouvelles et les anciennes pratiques. Le climat de travail n'est pas à son meilleur, puisque la gestion du changement n'est pas toujours bien prise en charge par les leaders ou les gestionnaires.

Ce chapitre présente une définition de l'éthique dans les organisations et ses principaux objectifs ainsi qu'un aperçu des effets sur les organisations et les personnes d'une approche en gestion sans éthique. Ce chapitre porte également un regard critique sur la gestion des personnes à partir des opinions de certains auteurs qui se sont intéressés aux valeurs humaines en gestion dans un souci de performance et qui dénoncent les pratiques de gestion peu

soucieuses du rapport gagnant-gagnant entre les parties prenantes de la performance. Ces auteurs sont : Nicole Aubert, Vincent De Gaulejac et Eugène Enriquez. À la lumière de leurs observations, nous poursuivrons notre réflexion en examinant les problèmes que certaines organisations vivent lorsqu'elles misent uniquement sur la performance et excluent de leurs préoccupations le capital humain et le partage des bénéfices de la performance avec les parties prenantes. Rappelons que ces personnes sont dans une relation durable et ont la volonté de faire coexister l'éthique dans leur vision de la gestion et de la performance. Ce chapitre relève aussi les principales caractéristiques d'un leadership éthique, tel que le conçoit Michel Dion qui a établi des modèles de leaders éthiques à partir de comportements, d'attitudes et de pratiques en gestion. Finalement, il propose une définition du leadership éthique et identifie les conditions nécessaires à une coexistence harmonieuse dans le secteur public de ces deux finalités que sont l'éthique et la performance.

3.1 Qu'est-ce que l'éthique?

Avons-nous déjà autant parlé d'éthique comme c'est le cas maintenant? L'éthique est-elle devenue à ce point une affaire à la mode? Jamais n'a-t-on exposé autant de cas flagrants d'absence d'éthique de la part d'individus, d'organisations publiques et d'entreprises privées. Avons-nous raison de penser que l'ensemble des médias ne se lasse pas de dénoncer régulièrement les faits et gestes de certains dirigeants ou de leurs subalternes, qu'ils soient du secteur public ou privé? Que ce soit parce qu'ils se sont comportés de manière anormale à leurs yeux ou encore parce que leurs comportements vont à l'encontre de la norme existante. Pourquoi réfère-t-on à l'éthique dès que des gestes humains transgressent des normes, des

valeurs ou encore un code de vie propre à une société? Où se trouve l'éthique dans de telles situations? L'éthique est-elle complexe au point de susciter un débat d'idées chaque fois qu'un événement « anormal », concernant un nombre important de personnes, se produit? Quelles en sont les répercussions sur le bien commun?

3.1.1 Définitions

Le mot « éthique » vient du grec *ethos* signifiant habitat de l'être qui sous-tend l'intérieur humain en reflétant ses pensées, ses croyances, ses valeurs, de même que son environnement, ses règles, ses normes, ses valeurs, etc. On dit de l'éthique qu'elle est le miroir de l'âme.

L'éthique est une réflexion critique sur une action en vue de décider du meilleur comportement, une réflexion sur ce qui peut favoriser le bien en telle circonstance. Cette réflexion a pour objet de questionner le sens des actions, la rationalité qui sous-tend un comportement et sa finalité. De ce point de vue, l'éthique porte un regard critique sur les valeurs et les enjeux ayant motivé certains comportements dans une situation donnée. C'est ainsi que l'éthique donne un sens aux concepts en cause, qu'elle tend à identifier les dilemmes que les décisions suscitent et les conflits qu'elles soulèvent. Enfin, il s'agit d'une forme de régulation des comportements influencée par les valeurs d'une société donnée. Donc, l'éthique nous apparaît être comme un « régulateur » ou un « déterminant » des comportements, à partir de ce qui est considéré comme raisonnable dans une situation donnée. Selon Georges A. Legault, l'éthique a pour objet la relation avec l'autre, ainsi elle est « entre » ou « inter ». Elle se construit, dit-il, entre sujets qui tendent vers un but commun

harmonieux, qui les concerne personnellement ou qui concerne la société ou le monde entier. L'éthique a une portée universelle et vise la liberté responsable dans laquelle les rapports éthiques dépassent le « je » pour devenir un « nous » (Legault, 2003 : 216). Dans cet ordre d'idées, l'éthique publique apporte un éclairage à la décision délibérée en favorisant « les valeurs démocratiques telles que l'équité, la justice et le bien commun » (Yves Boisvert *et al.*, 2005 : 25). À cet égard, l'éthique publique vise la compréhension et le compromis afin de trouver un équilibre entre la diversité de notre culture postmoderne et les valeurs qui l'animent dans le but ultime de favoriser le bien commun. Dans ce contexte, à quoi sert l'éthique? Qu'est-ce que l'éthique soulève comme impacts dans les organisations?

Utilité de l'éthique :

L'éthique apporte un éclairage sur la façon de « vivre ensemble » et répond à un besoin organisationnel, peu importe qu'il s'agisse du secteur public ou privé, parce qu'elle sert de référent dans la prise de décision et permet le dialogue lorsqu'il faut questionner un choix décisionnel en l'absence de normes ou lorsque celles-ci sont floues ou remises en cause. La modernisation de la fonction publique centrée sur une gestion par résultats comporte certains enjeux, ce qui crée l'obligation de recourir à l'éthique comme mode de régulation des comportements lorsqu'il faut prendre une décision de façon délibérée. Dans ce cas, un premier enjeu est directement relié à l'atteinte de résultats : la prescription de résultats génère une obligation de performance et un niveau de réussite et, de plus, elle laisse le soin aux dirigeants de déterminer les moyens pour y arriver. Sous l'effet de l'anxiété, cela peut forcer les dirigeants à faire fi des règles et des valeurs à préserver. Un deuxième enjeu porte sur

l'emphase accordée à la finalité de l'action : l'importance de la finalité peut amener les dirigeants à sacrifier les moyens adéquats et les valeurs organisationnelles afin d'arriver aux résultats attendus. Ainsi, le gestionnaire provoque une réflexion sur l'attitude à privilégier afin de traiter les situations de façon appropriée, tout en diminuant les tensions créées, d'une part, par le désir d'atteindre les résultats et, d'autre part, par la nécessité de respecter les valeurs publiques.

Cette nouvelle priorité de gestion se répercute sur la culture organisationnelle et a aussi des retombées positives sur la régulation des comportements des fonctionnaires. En cela, l'éthique oblige les ministères et les organisations à fonder leur gestion sur des valeurs partagées qui leur sont propres et aussi sur les valeurs de la fonction publique découlant de sa *Déclaration de valeurs de l'administration publique* telles que la compétence, la loyauté, l'impartialité, le respect et l'intégrité. Au printemps 2008, lors de sa conférence prononcée à l'Institut d'éthique appliquée de l'Université Laval, Georges A. Legault¹¹ accordait une haute importance à la nécessité de l'éthique dans les organisations. Il est primordial, disait-il, pour l'organisation d'identifier la nature de son besoin d'éthique au travail et de prendre les dispositions pour mettre en place les mesures afin d'y répondre. L'éthique prend appui sur les valeurs priorisées par l'organisation, ce qui oriente les comportements vers la finalité organisationnelle désirée tout en donnant un sens à l'action. Grâce à ses valeurs, l'organisation trace le modèle dans la bonne direction vers où elle veut évoluer et le partage en vue de mobiliser les personnes pour que les comportements en témoignent. En somme,

¹¹ Professeur d'éthique appliquée dans les programmes professionnels de la Faculté des lettres et sciences humaines et à la Faculté de génie. Il enseigne présentement à la Faculté de théologie, d'éthique et de philosophie de l'Université de Sherbrooke et à la Faculté de droit.

Legault rappelle que l'éthique permet de créer de toute pièce un projet, dans la dignité des personnes qui y contribuent, et de mieux travailler ensemble. Toujours lors de cette conférence, Legault est d'avis que ce n'est pas la mise en œuvre d'une loi qui motive les membres d'une organisation à changer de comportement, mais plutôt le sens partagé de l'action qui devient un impératif à changer.

L'éthique est en quelque sorte un mode d'autorégulation des comportements qui responsabilise l'humain, aide à la maîtrise de soi et confère de l'autonomie. Le secteur public a basé sa modernisation sur la responsabilisation accrue et l'autonomie, choisissant ainsi de responsabiliser davantage ses membres et de leur donner plus de latitude quant au choix de gestion à privilégier et aux moyens à employer. Dans ce cas, l'éthique aide les dirigeants et les fonctionnaires à s'autoréguler. D'après Yves Boisvert, pour développer une véritable éthique au sein des organisations, il faut respecter les trois conditions suivantes : faire confiance au jugement des personnes, faire preuve d'ouverture d'esprit à leur endroit et agir personnellement conformément aux valeurs. « La capacité de justifier son comportement à la lumière des valeurs partagées devient véritablement ce qui oriente les comportements et en assure la régulation » (Boisvert *et al.*, 2003 : 44). C'est alors que l'éthique favorise pleinement l'ouverture aux autres et n'est plus seulement utilisée en vue de la concurrence.

3.1.2 Quelles sont les conséquences d'une gestion des personnes sans éthique?

Le secteur public se heurte constamment à des décisions planifiées et *ad hoc* qui découlent de choix de société et du pouvoir politique, à des réalités qui sont parfois lourdes de conséquences au moment de l'application de décisions. Les gestionnaires acquiescent aux

orientations prises et servent d'intermédiaires entre le politique et le personnel afin de les mettre en œuvre selon les normes qui prévalent et les engagements pris, et en tenant compte des impondérables qui émergent des travaux. Le souci des personnes est souvent mis de côté par les gestionnaires issus de l'approche bureaucratique parce qu'il devient complexe de concilier l'éthique, de répondre aux exigences venant de toutes parts, d'assurer le service à la clientèle et d'atteindre les résultats prédéterminés. Pourtant « l'éthique est faite de questionnement, d'écoute, d'intégrité, d'équité, de partage et de reconnaissance. Elle se nourrit de communication et de transparence sur les processus de décision. Elle est source de confiance et de loyauté [...]. Elle demande du courage et de la conviction pour aller à l'encontre de la facilité » (Bertonèche, 2005 : 65). Les gestionnaires publics ont normalement les qualités requises pour assumer leurs responsabilités, mais ils doivent faire face à de multiples obligations et à autant de situations à gérer qui les empêchent parfois de réagir au quotidien de manière éthique. Bien qu'ils croient aux effets des valeurs humaines en gestion, ils sont régulièrement submergés par leurs responsabilités et c'est la gestion des personnes qui écope au profit des travaux auxquels sont reliés des indicateurs de performance à atteindre. La gestion éthique exige des instances politiques une vision à long terme et de la concertation avec les organisations concernées, de même qu'une organisation du travail transparente, planifiée, suivie, soutenue, reconnue et flexible, sans quoi la gestion des urgences demeurera la priorité. En conséquence, les membres du personnel, privés de collaboration avec leurs supérieurs et même avec leurs collègues, deviennent des boucs émissaires pour répondre aux urgences à répétition signalées par le patron. Et ce dernier n'aura ni le temps ni le loisir de faire valoir ses qualités de bon gestionnaire de personnes.

3.1.2.1 Impacts sur les organisations

La gestion des personnes est au cœur de la réussite des organisations. Bien que la concurrence entre les entreprises privées amène les organisations à demeurer aux aguets de la productivité de ses troupes pour se garantir une place sur l'échiquier de la performance, la « bonne gestion des personnes » fait toute la différence sur le plan des résultats. Malheureusement, il y a beaucoup trop d'entreprises qui valorisent une gestion avilissante de leurs membres dans le but ultime de performer. Ainsi, au sein des organisations où la productivité est déficiente et où la gestion éthique des personnes est ignorée, on retrouve des problèmes relationnels et communicationnels importants entre les dirigeants et leurs employés qui peinent à trouver un sens aux décisions prises et au travail demandé. En même temps que les gestionnaires sont préoccupés d'augmenter la productivité, leurs comportements dénotent nettement un manque de confiance à l'endroit du personnel, comme si celui-ci était responsable de la piètre performance de l'organisation. La contrainte d'augmenter la productivité des employés amène ces mêmes dirigeants, qui n'ont pas adopté les nouvelles pratiques de gestion, à monter le ton et à agir avec plus de fermeté, quand ils ne se contentent pas de dicter les structures et les fonctionnalités ou de soustraire certains privilèges. Le manque de flexibilité et l'incompréhension ne fournissent pas les ingrédients favorables à un bon climat de travail. Semblables attitudes peuvent mettre en péril les résultats attendus, car elles étouffent tout élan d'innovation et de créativité chez le personnel. Selon une étude de Blenko *et al.*, une gestion rigide, la satisfaction mitigée des gestionnaires et la lourdeur des processus décisionnels empêchent les organisations de performer (Idem, 2006 : 30). Une

culture qui valorise la gestion non participative est très exigeante pour les organisations, car elle nuit à l'émergence d'un climat de confiance propice aux échanges, au travail, à la réussite organisationnelle et engendre des répercussions négatives sur la productivité. En empêchant leurs employés de se responsabiliser, ces organisations leur signifient qu'ils sont des exécutants automatiques qui n'ont pas besoin de jugement pour accomplir leur travail. Les gestionnaires se privent de connaître les compétences de chaque employé et de les mettre à profit, ce qui est essentiel pour l'humanisation des relations de travail et la réussite organisationnelle de leur entreprise. En gestion, toutes les parties prenantes, l'employeur, le personnel et les partenaires, doivent être des gagnantes. Les deux parties ont leurs propres besoins à satisfaire : la première veut performer, tandis que l'autre veut être reconnue et respectée, utiliser ses compétences, les parfaire et être heureuse au travail. En retour, le travailleur offrira un travail de qualité, manifesterà de l'engagement et exprimera sa fierté de travailler au sein de l'organisation. Son sentiment d'appartenance sera meilleur, de même que la crédibilité de l'organisation. Ces ingrédients sont la pierre d'assise de la réussite tant pour l'organisation que pour ses membres. En allant à l'encontre des besoins humains, les entreprises se privent de toute pulsion de vie dont sont capables de faire montre les employés.

3.1.2.2 Impacts sur les personnes

La gestion qui accorde de l'importance à l'éthique aide les personnes à prendre de bonnes décisions et à agir en fonction des valeurs organisationnelles. Les organisations qui refusent d'adapter leur culture organisationnelle au NMP éprouvent des difficultés à concilier éthique et performance dans une relation durable, ce qui a des effets négatifs sur leurs

membres qui en viennent à éprouver des problèmes de motivation et d'estime de soi. Le sentiment d'appartenance au groupe prend aussi moins d'importance à leurs yeux. Les employés en viennent à ressentir un vide qui provoque des difficultés d'adaptation au travail. En conséquence, il leur est très pénible de s'investir dans leur tâche parce qu'ils n'ont pas de rétroaction sur leurs actions ni de référence pour satisfaire leurs besoins de reconnaissance et de respect. Trop souvent, ils n'ont pas l'impression de s'accomplir dans leur travail. En fait, ces employés ne sont pas enclins à faire preuve de créativité et d'innovation parce qu'ils sont démotivés et leur spontanéité est brimée dès l'arrivée au travail, quand elle n'est pas éteinte complètement, car le plaisir a disparu de leur quotidien. Certains travailleurs s'adaptent tant bien que mal au travail, mais d'autres deviennent déprimés. Si la situation persiste longtemps, ils développent un stress émotionnel qui les marque au point de devenir des mésadaptés du travail. Concrètement, ces travailleurs en viennent à douter de leur capacité, car leur estime de soi a été ébranlée, et craignent de se retrouver au sein d'une entreprise semblable à celle qu'ils souhaitent quitter. Certains préfèrent subir la démotivation et l'épuisement professionnel plutôt que de changer d'entreprise parce qu'ils savent à quoi s'attendre. D'autres tendent à laisser croire à une certaine compatibilité avec leurs désirs et les valeurs de l'entreprise afin d'améliorer leur qualité de vie au travail.

3.2 L'éthique dans la gestion des personnes

Cette section pose un regard critique sur la gestion des personnes, à partir des observations relevées par des auteurs qui s'intéressent à la gestion des organisations et des personnes ainsi qu'à la question du sens au travail. La littérature sur la gestion éthique dans le

secteur public en tant que modèle de gestion est à peu près inexistante. Dans les faits, les auteurs dressent plutôt des constats sur les besoins en matière d'éthique afin de proposer un modèle de gestion « améliorée ». Compte tenu de cette situation, nous avons choisi des auteurs en sociologie tels que Nicole Aubert, Vincent De Gaulejac et Eugène Enriquez qui se sont intéressés à la critique des organisations et à leur façon de gérer le personnel. Au cours des prochaines lignes, nous nous efforcerons de démontrer que le leadership joue un rôle prépondérant sur la performance des organisations, en plus d'influer sur le degré d'engagement des membres. Nous identifierons aussi les principales contraintes vécues par les gestionnaires qui cherchent à faire coexister l'éthique et la performance en gestion et nous identifierons les avantages de concilier ces deux finalités.

Les auteurs consultés observent une forte tendance chez les gestionnaires à inciter les personnes à tout investir d'elles-mêmes au travail afin de répondre aux attentes de l'organisation. Si elles donnent la performance attendue, elles obtiennent en retour de la reconnaissance et leur satisfaction personnelle est plus élevée. Ainsi, la satisfaction au travail semble proportionnelle à la reconnaissance reçue et occupe une haute importance dans la vie de chaque travailleur. Par conséquent, si l'organisation n'est pas satisfaite du rendement de ses membres et que les marques de reconnaissance se font plus rares, la productivité de l'entreprise diminuera d'autant. Comment éviter que l'éthique devienne un simple instrument de gestion au lieu d'être perçue comme une condition importante à un certain équilibre entre humanisme et performance?

3.2.1 Le pouvoir des organisations sur les personnes

Les organisations sont à l'image du monde réel quand leur évolution est provoquée par des changements sociétaux, elles doivent s'adapter et évoluer. Par exemple, à l'ère industrielle, les entreprises fabriquaient des biens et offraient des services permettant d'enrichir les actionnaires et de payer les travailleurs. Les dirigeants ne se préoccupaient pas des valeurs de l'entreprise et les travailleurs n'exprimaient pas leurs préférences, car la vraie vie se trouvait à l'extérieur du travail. La réflexion sur le développement de l'entreprise était réservée à un petit nombre de personnes qui en discutaient à huis clos. On ne se souciait pas des émotions des travailleurs, de leur désir d'affiliation, de réalisation de soi à travers le travail (Enriquez, 1997 : 10). L'objectif premier des entreprises, c'était de faire de l'argent et des profits, de payer des salaires raisonnables et de minimiser les coûts. Ces objectifs étaient-ils vraiment différents des objectifs d'aujourd'hui? L'évolution des mœurs a obligé les dirigeants d'entreprises à repenser la vie à l'intérieur de leur organisation. Graduellement, le management a pris diverses formes au sein des organisations et semble être devenu à la fois une réponse aux besoins émergents des entreprises et une conséquence des mutations tous azimuts provoquées par la postmodernité. Ainsi, la société postmoderne multiplie les modèles, encourage la diversité culturelle et l'hétérogénéité dans les rapports sociaux, ce qui laisse croire à une crise de société. Des réseaux de tous ordres s'organisent et s'implantent en se donnant des règles. Les individus qui les adoptent véhiculent l'image projetée par le réseau. Celui-ci compense le vide perçu par ses adeptes et occasionné par une société en mouvance, ce qui a pour effet d'affaiblir les racines culturelles, familiales et sociales. En fait, selon Nicole Aubert et Vincent De Gaulejac, « c'est *le social qui se transforme et ce sont les*

organisations qui viennent remplir ce vide et médiatiser les rapports sociaux : les fondements traditionnels du lien social (famille, communauté, appartenance de classe, profession, religion...) se transforment alors que les liens organisationnels se renforcent » (2007 : 29). En effet, les organisations se structurent différemment, des valeurs y sont prescrites, une culture y est instituée et ces nouvelles réalités prennent valeur de symboles qui accrochent les individus. Un nouveau management a pris forme, qui accorde une haute importance au développement de l'humain et à son identité. Les entreprises sont devenues des entités autonomes qui se décroissent et se développent en partenariat avec d'autres. Elles n'ont pas le choix de dépendre d'un réseau d'organisations si elles veulent augmenter leur pouvoir et assurer leur survie et leur performance dans un contexte de concurrence mondiale. Autrement dit, les organisations s'affirment comme un lieu de « production identitaire ». En cela, Aubert et De Gaulejac croient que le système managérial dépasse le champ d'action de l'entreprise parce que « l'humain devient une ressource qu'il convient d'exploiter, un capital qu'il faut faire fructifier » (2007 : 30). De son côté, Pauchant souligne que nous sommes passés récemment de « l'ère de la modernité », qui nous apparaît une certitude, à « l'ère de l'incertitude » (2005 : 5). Cette mutation amène les personnes à se tourner vers l'éthique pour obtenir des réponses à leurs besoins aussi variés que nombreux. Toujours selon ce dernier, « certains cherchent des certitudes; d'autres veulent des règles à suivre; d'autres des valeurs qui encadrent; d'autres encore recherchent à exprimer des aspirations plus en accord avec leur perception de la vie " bonne " » (Pauchant, 2005 : 5). Nous nous attendons à ce que l'éthique réponde à tous les questionnements relatifs aux conditions d'une vie bonne. Devant l'éclatement des grandes institutions et l'affaiblissement des rapports sociaux, les entreprises

à qui on demande de redresser l'économie, de créer des emplois, de participer à l'épanouissement de la communauté constituent le relais pour stimuler la Cité. Dans les faits, elles ne sont plus seulement le lieu de production du travail, elles contribuent aussi à l'accomplissement de l'individu, à sa quête de sens et à sa recherche du plaisir. C'est pourquoi les travailleurs en viennent à mettre leurs espoirs en elles et s'attendent à ce qu'elles combent leurs besoins. Au quotidien, l'individu s'investit tout entier dans son entreprise, pensant qu'elle va satisfaire sa quête d'absolu, sa soif d'être apprécié et reconnu. De son côté, l'entreprise déploie des efforts pour séduire l'individu en espérant qu'il fera siennes ses propres valeurs. Lorsque l'entreprise rejette le travailleur parce qu'il ne correspond plus à ses plans, il sombre dans la dépression. Aubert et De Gaulejac affirment que l'individu ressent continuellement un besoin de survalorisation, d'affection et de séduction et que, par conséquent, il sera constamment menacé de perdre son objet d'amour. L'activisme demeure donc pour lui le seul moyen d'éviter la dépression (Aubert et De Gaulejac, 2007 : 170). Considérant l'idéologie de la société postmoderne et les modèles proposés par les entreprises managériales, Aubert et De Gaulejac ne s'étonnent pas de ce constat : « En ce sens, on peut dire que les organisations cherchent à produire un certain type d'individu, à le façonner à leur image, à l'adapter à leurs exigences. » (2007 : 256.) Didier Anzieu¹² est cité par ces auteurs qui rappellent les auteurs du tableau clinique au sujet des individus :

[...] recherche de toute-puissance, ambition démesurée, éclatement de repères identitaires, abolition des sentiments de limites, exigences de performance, obligation d'être fort, exigence du toujours plus, recherche de l'excellence... L'absence de limites ou plutôt la fluidité des frontières entre l'individu et l'organisation, entre le dedans et le dehors (ce qu'Anzieu décrit

¹² Didier Anzieu est un philosophe et célèbre psychanalyste français qui a vécu de 1929 à 1999.

en termes de faiblesse de l'enveloppe psychique) sont l'un des points centraux de notre recherche : *l'entreprise managériale tire son efficacité de sa capacité à mobiliser l'appareil psychique sur les objectifs de l'organisation.* (Aubert et De Gaulejac, 2007 : 168.)

Depuis plus d'une dizaine d'années, l'expression « système managérial » est largement diffusée. Quel sens donne-t-on à ces mots? On attribue au management une alliance possible entre la performance organisationnelle et des employés. Plus précisément, « le management consiste à produire de la médiation entre les exigences du profit et les intérêts du personnel et à trouver des compromis entre les logiques financière, commerciale, technologique, administrative et juridique qui traversent l'organisation » (Aubert et De Gaulejac, 2007 : 21). Ce système managérial se caractérise principalement par sa structure, ses pratiques de gestion, le discours et la personnalité des individus qui militent dans son organisation. Plus précisément, la structure de l'organisation managériale, qui rejette les organisations bureaucratiques et technocratiques, repose sur un modèle réseau, en interaction constante avec des entités variées. Les pratiques de gestion de ce système visent particulièrement la réussite et la performance en proposant aux membres du personnel de s'imprégner des valeurs, de l'éthique et de la philosophie de gestion de l'organisation. Ce système mise sur les individus qui veulent relever des défis organisationnels en contribuant autant à l'évolution de l'organisation qu'à leur réalisation personnelle. La stratégie des entreprises consiste à rentabiliser leur organisation en implantant un système de pensées centrées uniquement sur l'économie politique et en priorisant des valeurs purement économiques. Un seul critère prévaut quand vient le temps d'évaluer les travailleurs : l'efficacité économique.

De l'avis d'Enriquez, la performance est une idéologie qui est acceptée par la société tout entière et qui se reflète dans les entreprises. Celles-ci ne peuvent pas se soustraire à la valeur de performance, une idéologie qui préconise l'engagement des employés et leur adhésion aux valeurs et aux règles de l'entreprise. Or pour que cette idéologie se concrétise, chaque membre doit participer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Par l'intermédiaire de leurs gestionnaires, les entreprises expriment une forme de reconnaissance à leurs employés, selon un processus qui prévoit de les amener à intégrer un idéal commun, à développer un sentiment d'appartenance et à tisser des liens avec leurs gestionnaires. Cette façon de faire amène Enriquez à relever une contradiction qui est souvent dissimulée derrière ce courant de pensée idéologique :

[...] le mieux intégré, le plus adapté et le plus conformiste est rarement le plus efficient dans une organisation qui réclame innovation et dynamisme. Cette contradiction permet de maintenir les travailleurs dans un état de culpabilité permanente (ne pas être suffisamment conformiste, ne pas être suffisamment créatif). On reconnaît là le « *double-bind* » caractéristique des organisations à volonté totalisante sinon totalitaire. (Enriquez, 1997 : 29.)

Le secteur public ne pourrait pas diriger l'appareil étatique selon le modèle managérial pour deux raisons. D'une part, ce dernier recherche exclusivement la performance et les profits, en plus d'asservir son personnel afin d'atteindre la finalité ultime de l'entreprise : les bénéfices. D'autre part, le contexte de l'État est différent. Le but poursuivi par ce secteur est de servir les citoyens selon les valeurs sociétales qui prévalent, de gérer de manière éthique les personnes qui sont sous sa responsabilité et de protéger les biens qu'il détient afin de ne pas mettre en péril les avoirs publics. Ainsi, les organisations publiques ont une finalité exclusive, la poursuite du bien commun, en termes de satisfaction de l'ensemble des besoins

économiques, sociaux et de sécurité des citoyens; une finalité dont l'entreprise privée ne se soucie pas en raison de ses objectifs de compétitivité, de productivité et de rentabilité.

3.2.2 Problèmes reliés à la coexistence de l'éthique et de la performance

Qu'est-ce qui rend difficile la conciliation de l'éthique et de la performance dans les milieux de travail ? Pour répondre à cette question, nous nous inspirerons du point de vue de participants¹³ des secteurs privé et public ainsi que de représentants du milieu syndical qui se sont réunis en 2005, à l'occasion du 60^e *Congrès des relations industrielles de l'Université Laval*. Leur objectif commun était de se pencher sur la situation de l'éthique au travail afin de discuter de la conciliation de l'éthique et de la performance dans les milieux de travail. Pour les besoins de notre analyse, nous ne retiendrons des discussions que les propos portant sur la gestion des personnes et la performance de l'organisation¹⁴.

Selon Françoise Bertrand, il existe au Québec une préoccupation collective quant aux valeurs relatives au travail et à l'éthique. Des améliorations sont perceptibles en ce qui a trait au dialogue social, qui semble bien engagé. Cette préoccupation concernant l'éthique dans les entreprises semble bien réelle, si bien qu'il y aurait une tendance à privilégier la responsabilité sociale et le développement durable. Ce souci est présent dans divers secteurs

¹³ Françoise Bertrand : présidente-directrice générale de la Fédération des chambres de commerce du Québec; Ralph Heintzman : vice-président du Bureau des valeurs et d'éthique de la fonction publique de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada; Pierre Grenier : ex-président du Conseil consultatif de la gestion du personnel au gouvernement du Québec; Roger Valois : vice-président à la Confédération des syndicats nationaux; François Vaudreuil : président de la Centrale des syndicats démocratiques du Québec; Jennie Skene : présidente de la Fédération des infirmières et des infirmiers du Québec.

¹⁴ Cette sous-section réfère au document publié par le Département des relations industrielles de l'Université Laval, sous la direction de Lyse Langlois et collaboration, intitulé *Éthique et dilemmes dans les organisations*. 2005. Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval. 183 p.

économiques, dit-elle. Cependant, elle admet que des entreprises doivent traduire en gestes concrets leurs perceptions des valeurs personnelles et morales dont elles font mention dans leur rapport annuel. François Vaudreuil ne partage pas le même avis. L'effervescence qui règne dans les entreprises, afin de les rendre performantes et compétitives, se répercute sur les employés et se traduit par de l'absentéisme, de la violence au travail et des problèmes de santé mentale. Les modes de gouvernance en cours créent un climat d'insécurité et d'inquiétude au travail, ce qui susciterait des comportements qui vont à l'encontre de l'éthique. Par ailleurs, il y a des organisations qui éprouvent de la difficulté à suivre les changements occasionnés par la situation économique, une autre réalité qui occasionne des conflits de travail importants. Roger Valois croit pour sa part que les entreprises utilisent des discours anciens pour appuyer leurs décisions plus ou moins éthiques. C'est ce qui arrive, par exemple, lorsqu'elles parlent de la compétitivité des entreprises chinoises ou de fermeture d'entreprises. Selon la position de l'entreprise sur l'échiquier économique, la situation de l'éthique varie en se dégradant. Les entreprises sont aux prises avec une économie plus ou moins fluctuante, un commerce international féroce, des problèmes de liquidités et menacent alors de fermer leurs portes. Ces faits questionnent les valeurs sur lesquelles elles s'appuient dans leur décision et leur incapacité à s'adapter à la nouvelle réalité. Gérer une entreprise dans de telles conditions demande certainement du courage, de l'humanisme et du savoir-faire de la part des dirigeants, mais lorsqu'on examine le portrait actuel de l'économie et les raisons qui mènent à la fermeture d'entreprises, il y a lieu de croire à un certain laxisme dans la façon de gérer les situations. L'éthique ne semble pas toujours être au cœur des décisions entérinées, comme lorsqu'on promet des avantages positifs et qu'on les diminue ensuite sous prétexte de sauver

la mise des dirigeants. Il s'ensuit que les travailleurs perdent des sommes importantes et leurs acquis, quand ils ne perdent pas leur emploi. De son côté, Jennie Skene admet que le dialogue est davantage présent dans le milieu des professionnels. Mais la charge de travail ne cesse d'augmenter dans le secteur de la santé, la production est plus importante, les horaires allongent la durée du travail, etc. Comme les dirigeants accordent une grande importance à leur budget, ils font quand même des coupures de personnel et mettent de la pression afin que le travailleur en place collabore à relever les nombreux défis du secteur hospitalier. Conséquemment, le personnel témoigne de son désintérêt au travail, le taux d'absentéisme fluctue, le climat de travail se détériore, les périodes de travail augmentent, etc. En résumé, l'éthique au travail est malmenée, tout comme l'est le personnel, et les résultats sont malaisés à obtenir.

Ralph Heintzman trace un bilan plutôt positif des résultats d'un sondage auprès des employés de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, lesquels se sont exprimés par rapport à leur engagement et à leur confiance à l'endroit de leurs superviseurs respectifs. La mise en place de comités consultatifs réunissant des membres du milieu syndical et des représentants d'employés, qui discutent des moyens d'améliorer les milieux de travail, ajoute à la qualité du dialogue déjà présent depuis 1990, dit-il. Il précise que c'est au cours de cette année que la fonction publique fédérale a mis en œuvre un code d'éthique. Malgré le long processus qui a donné lieu à sa publication, il soutient que les gestionnaires ont de la difficulté à gérer les conflits de travail. À cet effet, il croit que la fonction publique fédérale doit aider ses gestionnaires à développer leurs compétences afin de les amener à agir préventivement et à intervenir comme il se doit. Quant à Pierre Grenier, il

pense que les comportements sont civilisés lorsque les gestionnaires de la fonction publique du Québec s'en remettent aux documents législatifs, aux valeurs retenues et au code de déontologie. À son avis toutefois, bien que des moments de discussion et de dialogue puissent être profitables, ils demeurent l'une des grandes difficultés des organisations.

3.2.3 Obstacles qui opposent l'éthique et la performance

Certaines manières de gérer la performance laissent le travailleur perplexe parce que la satisfaction des dirigeants ne sera jamais atteinte. Cette section présente certains styles d'entrepreneurship qui font obstacle à l'investissement en termes d'effort et d'imagination.

L'entreprise a le devoir de favoriser un environnement de travail gratifiant pour les travailleurs, afin de les conditionner le mieux possible à la réussite, d'implanter une culture qui renforce les exigences de la réussite en s'appuyant sur une logique d'excellence qui n'a pas de limites et qui ne freine pas la créativité. Les travailleurs sont alors contraints de s'investir toujours davantage, voire au-delà de ce qui leur est demandé. Pour établir une comparaison avec le monde humoristique, mentionnons que l'imaginaire de l'humoriste Martin Matte le condamne à l'excellence de la même manière que la logique de performance condamne les travailleurs à la réussite. Cependant, les travailleurs sont constamment interpellés par le désir d'être de plus en plus performants. Enriquéz pense qu'un jour tout le monde pourrait y perdre. La performance engendre un coût psychologique chez les travailleurs. Ceux-ci peuvent passer du stress à l'angoisse. Les entreprises investissent temps et stratégies à renforcer la centration sur la tâche et à définir les résultats à atteindre afin de maximiser les effets positifs sur la productivité. En somme, elles préfèrent agir au détriment

de la capacité de créer et d'innover de leurs membres, et même de leur sens de la responsabilisation, pour choisir le contrôle, espérant ainsi produire davantage et mieux performer. Elles persistent à ignorer qu'il peut y avoir une alliance harmonieuse entre ces forces. En outre, toujours soucieuses de garder la stabilité et de prévoir les comportements, elles mettent en œuvre diverses formes de contrôle pour garder leurs employés soumis, ce qui fait dire à Enriquez :

Au mieux, la réflexion suivra des chemins déjà balisés et s'étayera sur des méthodes ayant fait leurs preuves. La créativité tant réclamée sera, en fait, le fruit du hasard, de failles dans l'organisation ou d'un effort constant et rarement récompensé de minorités actives qui ne craignent ni l'échec ni le rejet. (Enriquez, 1997 : 25.)

En fin de compte, ce qui facilitera la croissance de la performance dans le secteur public, c'est un modèle de gestion axé sur le développement et la performance des personnes et sur le partage des bénéfices, deux réalités qui contribuent à donner un sens à l'action. Ce sera aussi de vivre des pratiques innovatrices, de disposer d'outils efficaces et de pouvoir compter sur le soutien approprié afin que chacun puisse accomplir son travail avec le maximum d'efficacité (Boucher, 2007 : 19).

3.2.4 Conditions pour concilier l'éthique et la performance au travail

Ralph Heintzman ne voit pas de difficulté à concilier l'éthique et la performance au travail. Il pense même que « ne pas être efficace pourrait ne pas être éthique » (Guay-Viau, 2005 : 119). Pour faire coexister ces deux finalités dans le monde de la gestion, il évoque la possibilité d'établir un contrat collaboratif, qui ferait état de critères de performance et de

« rendement éthique », auquel les gestionnaires devraient se référer pour accomplir leur travail. Ce contrat social rallie l'opinion de Vaudreuil et de Valois, même si les changements de gouvernance dans le secteur public, axés sur l'économie, et les reliquats de la culture bureaucratique peuvent causer des difficultés dans sa mise en œuvre au quotidien. Ils croient à la viabilité de l'efficacité et de l'éthique dans les organisations en autant que les conditions qui favorisent cette nouvelle vision de la gestion rallient les dirigeants et que les travailleurs ne soient pas réduits à des objets économiques au service de dirigeants ambitieux. Pour eux, il devient essentiel de construire, en collaboration, un modèle participatif qui associe les travailleurs, les syndicats et les dirigeants et qui soit fondé sur le respect et la valorisation des travailleurs. Évidemment, ils pensent que la productivité ne doit pas être diminuée, car les suppressions d'emplois affecteront les travailleurs. L'amélioration de la compétitivité passe plutôt par la formation et l'amélioration de la productivité. À ce sujet, François Vaudreuil est d'avis qu'il faut une approche humaniste qui vise la productivité et l'équilibre tout en tenant compte des dimensions économique et social, ce qui contribuerait à améliorer le climat et les relations de travail. Jennie Skene partage ce point de vue à la condition que la gouvernance qui prévaut dans le secteur de la santé s'y prête, que la gestion à court terme soit révisée et que les règles de gestion ne tiennent pas compte seulement des facteurs économiques. Il est nécessaire que les dirigeants s'ouvrent à d'autres règles qui reflètent des aspects sociaux, moraux et environnementaux actuels. Elle pense que de tels changements pourraient être bénéfiques pour le secteur de la santé et qu'ils auraient des retombées positives sur le personnel, qui n'en finit plus de s'essouffler. Concrètement, ils contribueraient à réduire les coûts occasionnés par l'épuisement professionnel, la démotivation et la perte de personnel.

Gérer à la fois l'efficacité et l'éthique serait un défi de taille pour les entreprises, mais Françoise Bertrand soutient qu'il est essentiel de relever ce défi avec tous les acteurs du monde du travail. À son avis, c'est même un passage obligé. Les travailleurs ne sont pas les seuls à être affectés par la recherche constante de la productivité. Les gestionnaires, qui ont à gérer les exigences en provenance des différents paliers de gestion, hésitent à parler de leurs difficultés pour ne pas faire de vagues. Pierre Grenier serait inquiet si le secteur public ne pouvait faire coexister ces deux finalités que sont l'éthique et la performance. L'État, qui envisage de réduire son personnel de quelque 16 000 fonctionnaires d'ici 2015, a pris une décision qui aura des effets majeurs sur le personnel, qui subit déjà d'autres changements. De surcroît, ce personnel est bien au fait que le secteur public désire plus que tout concurrencer le secteur privé, ce qui est illogique pense-t-il, car ce dernier peut choisir les contrats rentables, tandis que la mission même de la fonction publique l'empêche de faire ce choix.

3.2.5 Nécessité de réunir les deux finalités

Il y a lieu de se demander si cette quête de productivité est vraiment nécessaire, puisque la performance du Québec n'est que de 20 % inférieure à celle des États-Unis. (Guay-Viau, 2005 : 122).

L'objectif de performance présent dans toutes les sphères de la société, et ce, depuis la mondialisation, crée des remous tant chez les travailleurs que chez les gestionnaires. Ces derniers vivent des difficultés et peinent à donner suite aux exigences qui leur viennent de tous les paliers de gestion, auprès desquels ils n'osent partager leurs problèmes par crainte de représailles. Les dirigeants éprouvés par ce phénomène camouflent leurs difficultés en

pensant que leur situation personnelle ne regarde pas l'entreprise. C'est comme si, dans un contexte de course vers la performance, admettre d'être aux prises avec des difficultés liées à la gestion de soi dénotait une faiblesse chez eux (Aubert et De Gaulejac, 2007 : 14).

Pour leur part, l'ensemble des participants du 60^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval clame que le besoin de productivité ne peut être ignoré. Mais le modèle de gestion doit être revu afin de privilégier une approche plus adaptée à la gestion postmoderne et plus respectueuse de la personne dans les décisions à prendre. La solution la plus réaliste réclamée par ces participants, c'est un véritable dialogue, non seulement à l'interne mais aussi à l'externe, car c'est la « communauté mondiale » qui influence d'abord la productivité. Cette approche a été profitable à la France, réputée pour ses règles de travail exigeantes, qui en 2004 s'est tout de même classée au deuxième rang des pays ayant accueilli le plus d'investisseurs étrangers. Cet achalandage d'investisseurs serait le fruit du dialogue social. À tout le moins, c'est ce que prétend Paul-André Lapointe, directeur du département de relations industrielles à l'Université Laval :

Selon lui, l'intérêt des investisseurs peut s'expliquer par l'existence dans ce pays d'un véritable dialogue social qui lui procure une cohésion sociale, cohésion de plus en plus recherchée par les entreprises de l'économie du savoir. Il propose la création d'un modèle accordant davantage de place à l'humain et où la cohésion sociale sera plus grande. Ce n'est qu'à cette condition que l'on pourra mobiliser une véritable interdépendance entre les acteurs. (Guay-Viau, 2005 : 123.)

Chose certaine, il y a des limites à produire afin que les dirigeants fassent des gains insensés au détriment des travailleurs et les considèrent ensuite responsables de leur perte! L'éthique et l'efficacité dans les milieux de travail pourront évoluer ensemble et la qualité des

milieux de travail et du travail se développer lorsque les dirigeants partageront le fruit de la performance en impliquant les travailleurs dans des processus décisionnels transparents et que leurs décisions refléteront vraiment leurs discussions. En effet, l'implication des travailleurs dans le processus décisionnel s'avère la meilleure avenue et les résultats seraient plus concluants tant dans le secteur public que le secteur privé. Tous les participants à ce congrès sont d'avis que les entreprises doivent dépasser le stade du « partage d'information » et se mettre en mode participatif pour trouver des pistes de solution avec les travailleurs, puisque la recherche de performance et de meilleures conditions de travail est la même pour tous les secteurs. L'environnement de travail et le travail en lui-même doivent être questionnés afin d'identifier les moyens qui aideront les travailleurs à mieux travailler ensemble et à mieux produire. En bout de ligne, la productivité sera augmentée sans que ceux-ci écoupent davantage. À ce sujet, François Vaudreuil propose « [...] d'" apprivoiser " la gestion du changement de façon à pouvoir concilier les impératifs de productivité et la volonté d'humanisation des milieux de travail » (Guay-Viau, 2005 : 125). Pour sa part, Pierre Grenier, du secteur public provincial, anticipe que la côte sera difficile à monter parce que la culture de coopération est inexistante.

Pour conclure, l'équilibre au travail est devenu un mandat à long terme dont la réussite sera conditionnelle à la place qui sera accordée au discours et à la pratique, à la responsabilité sociale et à l'éthique et à la quête incessante de la performance. Voici le point de vue de Jennie Skene sur ce sujet :

Enfin, la coexistence de l'éthique et de l'efficacité organisationnelle ne pourra se réaliser que par et à travers la conscientisation, la vigilance, la

responsabilisation, la concertation, la transparence, l'engagement et la solidarité des individus et des collectivités : l'éthique doit être un enjeu incontournable sous-tendant tous nos choix de société. L'éthique concerne tous les acteurs sociaux... l'éthique concerne chacun et chacune d'entre nous. (Guay-Viau, 2005 : 135.)

3.2.6 Intérêt pour les organisations de vouloir concilier éthique et performance

Les organisations et leur personnel ont besoin les uns des autres pour exister. Les premières ont besoin des travailleurs et de leurs compétences pour fabriquer les biens et dispenser les services et ainsi assurer la subsistance des organisations et leur développement. Les seconds ne peuvent se passer d'employeurs pour offrir leur force de travail et, en retour, obtenir de l'argent afin de survenir à leurs propres besoins et à ceux de leur famille. C'est également par le travail que les humains se réalisent personnellement et professionnellement et contribuent au devenir de la société. Pour les deux parties, l'intérêt ne réside pas seulement dans l'aspect financier. Il importe, du point de vue humain, qu'on soit dirigeant ou employé, de se réaliser comme individu en mettant à profit ses compétences et en ayant le sentiment de contribuer à la fois à sa réalisation et aux besoins de l'humanité et de la société entière. Par ailleurs, la collaboration réciproque par le travail procure l'accomplissement de soi en nourrissant l'être profond et répond aussi au besoin de l'individu de trouver un sens à sa vie, de se projeter vers un horizon qui ajoute à sa qualité humaine. L'organisation, comme entité morale, doit mettre en œuvre une structure qui permet une régulation à l'interne et à l'externe, dans le but d'assurer l'équilibre social. Certains diront que c'est par intérêt qu'elle le fait afin d'assurer sa pérennité, ils n'ont pas tort, mais elle rapporte aussi à la société par son rayonnement, les services dispensés, les produits disponibles, la culture projetée et sa

participation citoyenne. Il n'y a pas de doute que le capital humain et la capitalisation de l'organisation sont deux réalités exponentielles qui ne peuvent se passer l'une de l'autre. L'éthique favorise une certaine manière de « vivre ensemble », la régulation des comportements, l'équité des décisions et la maîtrise de soi. Ces aspects, desquels s'inspirent l'individu et le dirigeant d'entreprise, ajoutent à cette capacité de « vivre ensemble » en ce qu'ils rejaillissent sur l'humain et dans les milieux de travail. Notre société de management et de performance pousse l'individu à développer son intellect, ses capacités et à en faire profiter l'organisation, dont les besoins de compétences sont grandissants, car elle doit viser l'excellence dans maints domaines pour rester compétitive dans son secteur et sur la scène mondiale. En conséquence, plus le travailleur évolue dans l'organisation, plus il fait corps avec elle et plus l'une et l'autre se renforcent mutuellement jusqu'à ce que le besoin d'accomplissement du travailleur et les attentes de performance de l'organisation s'opposent. En raison de la force du pouvoir, le travailleur doit comprendre qu'il a intérêt à contribuer à l'atteinte des objectifs de l'organisation afin que celle-ci bénéficie davantage des retombées de sa performance et que lui, de son côté, puisse obtenir sa part de gains et assurer son avenir dans l'organisation, ce qui est loin d'être acquis. Aubert et De Gaulejac croient que la mutation de la gouverne des entreprises occasionne une transformation au niveau de la force humaine, car celle-ci se modifie en une force de performance tant au niveau social qu'économique. C'est ce qui se dégage de cette nouvelle culture d'entreprise, appelée gouvernement humain des entreprises, qui, selon Aubert et De Gaulejac est :

faite de rites, de mythes, de symboles et de valeurs partagées et destinée à rassembler et à mobiliser tout un chacun au service d'une même communauté d'appartenance, et *la mise en place de projets d'entreprise*

destinés à rassembler et à focaliser l'énergie de tous pour réaliser un projet commun, relever un challenge ou se lancer dans une aventure commune et volontaire. (2007, 46.)

Enriquez est plutôt d'avis qu'en raison de la complexité des sociétés et des variations économiques, les entreprises éprouvent plus de difficulté à idéaliser un modèle de fonctionnement, en dépit de l'étalonnage auquel elles se prêtent afin de demeurer à l'affût des changements, des jeux d'influence et des politiques économiques. Pourtant, les grandes entreprises ont-elles le choix de se livrer à une compétition féroce pour devenir les meilleures? Leurs efforts soutenus pour maîtriser le marché ne leur garantissent pas le succès pour autant. Elles doivent lutter au quotidien pour contrer la rivalité, contrôler leur structure, leur modèle décisionnel et le comportement des travailleurs. Encore là, elles font face à des luttes implicites et explicites amorcées par les travailleurs parce qu'ils réclament des droits, questionnent le sens de leur travail et le fonctionnement de l'entreprise. Ces dernières sont perçues comme des systèmes « socioculturels, symboliques et imaginaires » où sont présents le commandement, la coordination et des rapports de force dans lesquels l'aspect socioaffectif ne peut plus être ignoré. Enriquez souligne à ce sujet que « non seulement l'affectivité irrigue les entreprises mais encore l'inconscient groupal organisationnel y parle fort » (Enriquez, 1997 : 9). L'entreprise du XXI^e siècle et le secteur public n'ont plus le choix de préconiser un modèle de gestion qui a l'obligation de performer pour assurer sa viabilité. Cependant, seul un modèle de gestion qui tiendra compte de l'humanité des personnes sera un gage de continuité et ralliera le personnel concerné. La seule option de la performance serait un mauvais choix, car les personnes auront à disputer un combat au quotidien pour assurer leur survie, ce qui risque de mettre en péril la productivité de l'organisation.

Finalement, les organisations et les entreprises deviennent les principales institutions de la vie sociale où se croisent les jeux du pouvoir et du désir.

3.2.7 Ce que l'éthique pose comme problématique

Les besoins qui diffèrent, soit entre les travailleurs et l'entreprise ou entre les individus eux-mêmes, apporte un jeu de pouvoir qui interpelle l'éthique parce qu'il soulève des problèmes relatifs à l'agir. En effet, l'éthique se construit à partir d'un « vivre-ensemble » qui mise sur le respect, le dialogue et des rapports gagnants. La notion d'éthique oblige les entreprises à faire preuve d'un équilibre afin de concilier humanisme et performance pour arriver aux résultats organisationnels espérés. Elle les incite à une gestion qui privilégie des choix décisionnels respectueux des valeurs humaines et préconise des moyens favorisant le bien commun. Cependant les entreprises se laissent influencer par le tourbillon de la productivité, qui est à la base d'une société capitaliste et performante, dépassée, qui ne s'est pas adaptée au NMP, une situation qui engendre une rivalité effrénée et des obligations de réussite optimale. Cette prolifération des biens et des services encourage des choix critiquables au profit de la vitesse et d'un enrichissement pécuniaire. Les organisations veulent participer à tout prix, soutenir la concurrence commerciale et émerger parmi les meilleurs concurrents. En outre, ces organisations écartent les travailleurs quand le moment est venu de prendre des décisions et gèrent le personnel et l'organisation du travail selon le mandat et les besoins de compétences du moment. Malheureusement, cela a un prix humain pour les deux parties en cause. D'abord, la première impose ses choix organisationnels parfois sans possibilité de dialogue. Elle exige de ses troupes une performance inégalée, puisque les

standards doivent être dépassés, et souvent sans fournir les conditions favorables à un dénouement harmonieux lors de la réalisation d'objectifs ambitieux. L'autre partie a le sentiment de ne pas faire équipe avec son employeur, d'être mise de côté pour ce qui est des différents plans à envisager et des décisions à prendre, en plus d'avoir le sentiment d'être utilisée comme une simple exécutante. C'est ainsi que le personnel prétend que l'organisation fait preuve de déloyauté et de mauvaise volonté en le réduisant à une forme d'asservissement plutôt que de favoriser son évolution et son accomplissement.

Le principe d'excellence qui s'inspire de l'éthique protestante et qui assimile la réussite de l'entreprise au système moral et au développement de l'individu ne fait pas de distinction entre les exigences de la vie professionnelle et celles de la vie personnelle (Aubert et De Gaulejac, 2005 : 86). Son influence est telle qu'il fusionne les valeurs de l'individu et de l'entreprise, rendant ainsi la réussite professionnelle des deux indissociable. Cette manière de gérer les personnes est appliquée dans certaines multinationales nord-américaines, entre autres chez IBM et American Express. Pour ces entreprises, qui fondent leur philosophie de gestion sur ce type de moralité, la recherche de l'excellence est sans limites. Elles exercent une très forte pression sur les travailleurs, réussissant ainsi à obtenir des réussites extraordinaires. Pour atteindre cette finalité, elles mobilisent le psychisme des travailleurs afin de le mettre au service de l'organisation. Aubert et De Gaulejac rapportent le cas d'un cadre masculin chez IBM qui prétend avoir éprouvé *un chagrin d'amour* lorsque sa carrière n'allait plus. Dans un tel contexte, le gestionnaire parvient à développer de la passion, un sentiment de plénitude semblable à celui qui se vit dans une passion amoureuse ou une histoire d'amour. Mais lorsqu'il vit des situations difficiles, il subit aussi des ravages similaires :

C'était vraiment passionnel, exprime une femme cadre à l'American Express, c'était vraiment une histoire d'amour entre moi et cette organisation. Si vous vous laissez faire, explique une autre femme, manager chez Hewlett Packard, l'entreprise vous mangerait. Elle vous mangerait, mais elle vous donnerait autant que ce qu'elle vous mange... à condition que vous acceptiez le même mode de fonctionnement qu'elle... Une emprise très forte, quelque chose qui bouffe beaucoup mais qui rend énormément. (Aubert et De Gaulejac, 2007 : 132.)

Par ailleurs, selon Enriquez, les organisations veulent embaucher des individus vertueux, ayant le sens du devoir et qui se rallient à l'idéal de l'organisation. Pour ce faire, elles savent bien qu'elles doivent être convaincantes. Ainsi, elles facilitent l'accès aux travailleurs à des services dispensés à proximité du lieu de travail, disposent sur place d'un environnement de pointe qui procure du confort, comme un club de sport, une piscine, une garderie, ou quoi encore. Elles accordent une plus grande importance aux aspects esthétiques de leur organisation, par exemple elle laisse croire aux travailleurs qu'ils sont privilégiés de pouvoir disposer de salles de conférence, de gymnase, etc. L'aspect le plus important pour Enriquez n'est pas le plus spectaculaire.

Ce qui est souhaité d'une approche basée sur l'éthique, c'est que les organisations s'inspirent d'un modèle de gestion qui allie humanisme et performance. Cette approche aura une incidence déterminante sur la réalisation de leur mission. Les mécanismes alors retenus créent l'équilibre entre l'efficacité souhaitée et la mise à contribution de la personne. La mise en place d'une approche éthique n'est possible que si les organisations lui accordent une place centrale. Dans une perspective éthique qui priorise le « vivre-ensemble » à l'intérieur de l'organisation, il faut que le gestionnaire tienne compte des valeurs et des intérêts de l'ensemble des personnes qui y travaillent. Qui plus est, le développement harmonieux et

éthique de l'organisation et des personnes s'appuie sur une notion de reconnaissance au quotidien. Une telle façon de considérer la gestion amène les entreprises et les personnes à réfléchir sur leurs façons de faire mutuelles et à entreprendre une démarche évolutive en même temps que l'organisation se projette plus loin. Or le NMP doit favoriser en quelque sorte la chimie entre l'individu, l'organisation et la décision prise délibérément, et privilégier une culture d'entreprise qui responsabilise les individus et fait appel au rendement éthique dans un système qui mesure les performances de chacun.

3.3 Le leadership éthique : concilier éthique et performance

Les constats que nous venons de faire permettent de croire que les organisations ne se soucient pas toujours de la personne. Par conséquent, leur style de gestion se répercute sur la santé des travailleurs et leur productivité. De l'avis des participants du 60^e Congrès des relations industrielles, *concilier gestion éthique et production efficace* est possible et essentiel, mais cela exige au préalable la préparation du terrain organisationnel. Ces participants sont unanimes à affirmer qu'il faut mettre en œuvre des conditions qui sont indispensables à la survie des entreprises et qui assureront l'adhésion des travailleurs. Une recherche d'envergure montre ¹⁵ que le leadership est en difficultés au Canada : « Au cours des dernières années, on a fait grandement état dans les médias et ailleurs d'un " déficit " de leadership. Apparemment, on manque de leaders, tant en qualité qu'en quantité : l'offre n'arrive tout simplement pas à

¹⁵ Recherche menée à travers le Canada sur l'état du leadership par Amal Henein, CHRP, consultante en ressources humaines, et Françoise Morissette, M.Éd., professeure émérite au Centre de relations industrielles de Queen's University.

répondre à la demande, actuelle et future [...]»¹⁶. » Le leadership est l'un des enjeux majeurs des entreprises d'aujourd'hui, peu importe le secteur d'activité. Au Canada, d'ici cinq ans, quelque 3,7 millions de leaders pourraient quitter leur emploi pour la retraite.

La prochaine section propose une définition du leadership éthique, précise comment les dirigeants exercent dans leur organisation un leadership pouvant être dit « éthique » et établit les principales dimensions et valeurs à la base de ce type de leadership.

3.3.1 Qu'est-ce que le leadership éthique?

La littérature qui traite du concept de leadership éthique dans la fonction publique québécoise est rarissime. Nous tenterons de le définir en nous inspirant de la pensée des auteurs suivants qui se sont penchés sur le leadership et l'éthique dans le contexte des organisations de la fonction publique ou dans la réalité des entreprises québécoises : Nathalie Rinfret¹⁷, Renée Lamontagne¹⁸, Guy Morneau, Stéphane Delisle, Françoise Morrissette et Michel Dion.

3.3.1.1 Le leadership

Pour Rinfret et Lamontagne, « simplement défini, le leadership est l'art d'amener des personnes à accomplir une tâche volontairement. Plus précisément, faire preuve de leadership

¹⁶ (Page consultée le 2 juin 2009). Leadership : leaders d'ici, leaders pour le monde [En ligne]. Adresse URL : <http://www.leadership-canada.com/> p. 1.

¹⁷ Nathalie Rinfret est professeure titulaire à l'ÉNAP, directrice scientifique du Service d'évaluation des compétences de l'ÉNAP, et titulaire de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public.

¹⁸ Renée Lamontagne est directrice du Bureau de liaison santé et services sociaux à l'ÉNAP.

signifie être en mesure de permettre aux membres d'un groupe de développer, partager et porter une vision commune et un projet commun » (2007 : 18).

Morneau, de son côté, soutient qu'un bon leader doit être enclin à faire face au changement perpétuel et à l'anticiper. Trois caractéristiques le démarquent des autres leaders. La première est la *capacité de s'autoévaluer en gestion*. Dans ce cas, le leader a une bonne capacité de percevoir non seulement l'avenir, mais il est habile à identifier ses forces et ses faiblesses dans ses façons de faire pour adapter sa gestion. La seconde caractéristique est la *capacité d'agir différemment en gestion*. Le leader qui possède cette habileté est stratégique, il planifie à l'avance les moyens d'actualiser ses plans d'action. La dernière, la *capacité d'être ce qu'il pense*, amène le leader à concrétiser ses pensées en passant à l'acte. Il veut obtenir des résultats à court terme et connaît déjà les actions qu'il devra privilégier. Cela dit, les principes à la base du leadership sont les mêmes, que le dirigeant soit du secteur public ou privé, bien que les finalités soient spécifiques à chacun des secteurs. Aux yeux de Morneau, tel qu'il est cité par Rinfret, le développement de ce savoir-faire permettrait d'améliorer la performance organisationnelle, le climat de travail et favoriserait d'autant l'épanouissement du personnel (Rinfret, 2008 : 4). L'attitude du leader, peu importe le milieu dans lequel il travaille et son mode d'emploi, donne le ton et teinte le fonctionnement de son organisation. Voici la pensée de Morneau à ce sujet :

[...] un leader reste le même dans le secteur privé en comparaison au secteur public : il donne le sens à son équipe, il favorise l'intégration de tous les acteurs, il désire améliorer les services à la clientèle et il crée des conditions favorables pour donner une liberté d'action [à] des collaborateurs pour atteindre les objectifs visés.

Toutefois, le contexte est différent. En effet, la finalité du secteur privé est la recherche du profit de son organisation. L'obtention d'une récompense est la source première de motivation des membres de l'entreprise. La finalité poursuivie par les membres des organisations publiques est de servir leurs concitoyens et de pouvoir apprécier l'impact de leur action sur [leurs concitoyens.]. (Rinfret, 2008 : 18.)

Cette perception du leadership qui tend vers une gestion éthique soucieuse de l'être humain et de la performance nous apparaît réaliste, compte tenu des points de vue déjà énoncés, de la mission du secteur public et de sa finalité et des objectifs sur lesquels prennent appui ses orientations. Les dirigeants doivent posséder le savoir, le savoir-faire et le savoir-être en termes de connaissances, de stratégies et d'habiletés relationnelles ainsi qu'une bonne habileté à communiquer. Tous ces éléments sont indispensables, non seulement à la gestion des affaires mais aussi dans les rapports humains, afin d'être en mesure d'agir, de s'adapter à toutes les situations et d'innover.

Une étude à laquelle ont collaboré Rinfret et Lamontagne¹⁹ nous apprend que des chercheurs s'intéressant au leadership et à la gestion du changement ont observé des dirigeants de systèmes de la santé dans le monde. La gestion du changement est davantage regardée selon l'approche du leadership transformationnel. Au Canada et au Québec, sous cette approche, on trouve deux types de leaders en milieu organisationnel : le leader transactionnel et le leader transformationnel. Les tendances du premier sont en lien avec la façon de faire les choses quant à la structure, à l'obéissance et au contrôle, alors que le second privilégie les bonnes choses à faire, le partage du pouvoir, l'efficacité, la créativité,

¹⁹ Cette étude s'intitule *L'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel : deux déterminants d'un grand changement dans le réseau de la santé.*

l'innovation, le jugement des personnes et la confiance. Les conclusions de cette étude sont en lien direct avec le leadership transformationnel, la satisfaction au travail du personnel et les entreprises les plus performantes. Les entreprises qui prônent la justice organisationnelle sont appréciées des employés : « Aussi, ils perçoivent que les changements sont introduits de façon juste, se sentent mobilisés face au changement, motivés de façon autodéterminée, satisfaits face à leur travail, peu stressés et peu épuisés. » (Rinfret et Lamontagne, 2007 : 52.)

Le dénominateur commun des réussites obtenues par l'exercice du leadership transformationnel est l'intelligence émotionnelle. La gestion éthique des personnes nécessite des leaders transformationnels motivés à mettre à profit leur intelligence émotionnelle. Celle-ci trouve ses motivations dans la maîtrise de soi et de ses sentiments, dans la connaissance de l'autre, dans la capacité d'insuffler le changement et de susciter le développement des compétences chez autrui.

Pour Françoise Morrissette, le leadership d'aujourd'hui repose d'abord sur l'humanité de la personne qui transcende son propre moi et sur sa capacité à avoir de l'influence sur autrui : « Le leadership est un acte de courage et de générosité qui exige le dépassement des limites du soi et de son *ego* pour inspirer les gens à croire en une réalité qui n'existe pas encore. » (2008 : 20.)

3.3.1.2 Le leadership éthique

Dion soutient que le leadership éthique réfère à trois types : le leadership autoritaire, le leadership transactionnel et le leadership transformationnel. Il prétend que le leadership éthique est une prédisposition innée manifestée par les personnes qui sont sensibles au

comportement moral et aux valeurs humaines. Il nécessite un contenu éthique en lien avec la culture organisationnelle et la culture ambiante d'une organisation donnée. En effet, ce sont les directions qui donnent le ton au style de leadership et qui en assurent la concrétisation dans les règles de l'art (Dion, 2005, 1). Dion s'inspire de la pensée de divers philosophes tels que Hobbes, Bentham, Hume, Moore, Kant, Rawls et Sartre afin d'esquisser de nouvelles façons de gérer les organisations selon un mode de leadership éthique. Sa réflexion l'amène aussi à définir le style des leaders à partir de leurs traits caractériels, en se basant cette fois sur la conception de l'être humain selon Marcel Proust, Martin Heidegger et du XIV^e Dalaï-Lama. Dion trouve un apport important dans la pensée de ces auteurs, qui lui permet de conjuguer comportement éthique et leadership transformationnel. En effet, à partir de la vision esthétique de Proust, il identifie le leader *artiste*; à partir des principes bouddhistes du Dalaï-Lama, le leader *guide de ressourcement*; enfin, en référant au concept d'authenticité de Heidegger, le leader *gardien de l'être*. Le leadership éthique est distinct d'un modèle à l'autre. D'une certaine manière, il reflète les valeurs et la culture ambiante, compte tenu des exigences propres à l'organisation, de ses facteurs environnementaux, de son contexte sociétal, autant de facteurs qui influencent les choix décisionnels.

Les leaders artistes (Marcel Proulx) :

Les leaders artistes gèrent l'organisation comme une d'œuvre d'art à laquelle les membres sont conviés à participer afin de mettre leur talent à contribution, dans un climat de travail empreint d'humanité et de respect. Ces leaders préfèrent travailler dans l'harmonie et recherchent des collaborateurs internes et externes qui partagent cette valeur. Ils sont pourvus

« [...] d'une rationalité esthétique et correspondent à ce que Harris et Moran (1991) appellent des leaders de type "globalisant" » (Dion, 2005 : 60). Ce sont des personnes souples qui s'adaptent facilement aux situations, peu importe le milieu culturel et la diversité des membres et des religions. Ces leaders sont sensibles à la diversité des cultures et des individus et à leur *ethos*, et pensent que l'organisation sera gagnante, puisqu'elle s'enrichira de la créativité de chacun, en autant que le leader saura créer un climat de travail approprié à la création et au multiculturalisme. Pour arriver à orchestrer la collaboration de leurs membres, ils mettront leur plan de gestion à contribution, de même que leur sens du pragmatisme et du contrôle, qui leur permet de tenir compte de leur vision de l'efficacité d'une gestion, des risques à prévoir afin de préserver l'harmonie et des attributs nécessaires pour y arriver. Ces leaders artistes sont capables de gérer dans la complexité et l'attitude de chacun a des effets positifs sur les membres. En effet, Dion prétend que leur aptitude à partager leur vision des choses et de la culture, le sens qu'ils donnent aux comportements attendus de leurs membres et la valorisation du respect des personnes sont des facteurs qui contribuent à les rejoindre dans leur *ethos* et à développer une relation basée sur la confiance et la synergie d'équipe. Qui plus est, cette manière de faire chez les leaders artistes correspond aux attributs qui encouragent le développement d'une culture organisationnelle éthique.

Ce modèle de leadership prédispose les employés à la mobilisation et au respect, augmente l'estime personnelle, la confiance en soi et dans l'organisation. Il donne aussi la possibilité aux employés de développer leurs compétences et de satisfaire leur besoin d'humanité. Le leadership exercé par les leaders artistes a pour but de développer un milieu de travail qui respecte la dignité des personnes, de favoriser les comportements humains, la

coopération, la créativité et l'interdépendance entre les cultures en facilitant l'adaptation aux différentes manières de faire. « Comme le dit Berhman (1988), le leadership éthique favorise une ouverture vers l'altérité, une ouverture à la différence, une capacité de développer sa propre orientation de valeurs en conjonction avec celle des autres. » (Dion, 2005 : 61.) Les leaders artistes sont pourvus d'une grande humanité. Ils doivent tendre à un certain équilibre entre leurs attitudes de bienveillance et d'humanisme, car le personnel n'apprécie pas les écarts d'empathie au détriment de la performance et de leur développement. En cela, ce modèle de leadership pourra croître dans le secteur public si les leaders ont des habiletés à conjuguer avec la finalité de l'État.

Les leaders guides de ressourcement, selon des principes bouddhistes du Dalai-Lama :

Les leaders guides de ressourcement aspirent à des milieux organisationnels dans lesquels les membres prennent en charge la responsabilité de parfaire leurs connaissances et de les partager entre eux. L'autodéveloppement et le partage des connaissances les obligent à se ressourcer continuellement et à se dépasser afin de contribuer au ressourcement de l'équipe. Le charisme de ces leaders favorise la transformation de la culture organisationnelle, du fait qu'ils accordent une haute importance aux relations humaines et à l'établissement de liens profonds avec les personnes. L'attitude de ces guides ressources témoigne de leur respect mutuel, de leur fidélité, de leur sincérité et de leur reconnaissance. Ils valorisent grandement la coopération et le dévouement dans le but avoué de dépasser les intérêts personnels et de renforcer la cohésion du groupe. Le partage des connaissances, une responsabilité partagée, prend son appui sur une forme de spiritualité où dominant la bonté,

l'amour, la tolérance et la compassion. La culture organisationnelle est basée sur des rapports enrichissants entre les membres afin de favoriser le développement d'un sentiment de fierté, d'appartenance à l'organisation et d'un comportement honnête et sincère à l'endroit d'autrui. De l'avis de Dion, ces leaders pacifiques, spécialistes du ressourcement, ont un contrôle sur eux-mêmes et les autres qui sous-tend de ne jamais fonder ses choix sur des impressions, de ne jamais laisser ses émotions prendre le dessus, d'avoir toujours la conviction de faire ou d'avoir fait les bons choix, ce qui permet d'atteindre un état de paix intérieure. Ses recherches ont amené Dion à établir des catégories de valeurs organisationnelles :

Les valeurs organisationnelles peuvent être regroupées en cinq catégories : (1) les valeurs de rentabilité; (2) les valeurs socialement induites (comme la protection de l'environnement, la santé et sécurité au travail, la qualité de vie des employés, la qualité et sécurité des produits); (3) les valeurs d'intégrité (justice, honnêteté, transparence, équité, par exemple); (4) les valeurs relationnelles (ex. : loyauté, collaboration, respect des autres, confiance); (5) les valeurs de croissance personnelle (comme la liberté et le discernement) [...]. (Dion, 2005 : 94.)

Comme les leaders artistes, les leaders guides de ressourcement sont des dirigeants pragmatiques, capables de gérer dans la complexité tout en se souciant d'utiliser des stratégies gagnantes et de mettre à profit les capacités des membres. Leur authenticité les motive à demeurer fidèles à la vision partagée tout en donnant un sens à leurs propres actions et aux actions des autres. Ces dirigeants s'inspirent de Gandhi qui préférait s'exprimer par des gestes pacifiques et cultiver la bonne volonté et l'harmonie. De l'avis de Dion, en se portant responsables du devenir des autres, ces leaders peuvent avoir des attitudes bénéfiques pour certaines personnes et nuisibles pour d'autres. Ces dirigeants visent un leadership visionnaire et globalisant. Ils fournissent les ressources nécessaires pour atteindre les buts de

l'organisation et mettent l'emphase sur la contribution du groupe, la relation d'interdépendance fondée sur un processus d'échange qui s'adapte à la tâche (Dion, 2005 : 98). Ce modèle de leadership tend à rendre les employés responsables de leur développement et de celui de l'équipe, grâce à une régulation partagée. Cette attribution pourrait cependant être une source de conflit et d'ingérence. Le but poursuivi par ce type de leadership est d'accorder une grande importance aux personnes plutôt qu'aux objectifs organisationnels de productivité et de performance, ce qui ne servirait pas l'organisation et la mènerait forcément à sa perte. Bien que la qualité des échanges puisse avoir des retombées positives sur l'organisation et les comportements qu'elle attend de ses employés, il est primordial pour les leaders de savoir gérer la performance humaine et organisationnelle du secteur public.

Les leaders gardiens de l'être (Martin Heidegger) :

Les leaders gardiens de l'être considèrent l'organisation comme la maison de l'être. Leur philosophie de base est l'intégrité et la maîtrise de soi, qui leur permettent de prendre la distance nécessaire avec eux-mêmes afin de s'ouvrir aux autres sans se démolir. À la manière des leaders artistes et guides de ressourcement, ces êtres authentiques et humbles portent un attachement aux personnes, prônent l'harmonie au travail et entre les dirigeants et le personnel. En demeurant maîtres d'eux-mêmes, ils se protègent contre les attaques désobligeantes, et en demeurant humbles, ils sont capables d'accueillir les opinions différentes des leurs tout en se donnant le droit de s'entourer de personnes qui viendront les compléter, et ce, sans avoir l'impression de se sous-estimer. En adoptant cette attitude

d'ouverture, les leaders gardiens de l'être *font fi* du comportement des personnes qui s'octroient tout le crédit des meilleures idées et valorisent la réussite d'un projet commun. Leur modestie les protège contre les incitatifs à vouloir sauver à tout prix l'organisation. Par contre, ils ne poseront pas de gestes téméraires qui pourraient mettre en péril l'organisation. Au contraire, ces leaders ont la capacité de convaincre leur entourage de se rallier à la décision qui vise le bien de leurs membres et de l'organisation. Ces dirigeants sont estimés dans leur milieu de travail parce que, d'une part, ils sont perçus comme des personnes compétentes et ayant de l'expertise non seulement en gestion des personnes mais aussi en gestion organisationnelle et environnementale; d'autre part, ils sont une source d'espoir pour leurs membres parce qu'ils sont capables de résoudre des difficultés et des problèmes d'ordre organisationnel. Ce modèle de leadership empreint d'humanité et d'humilité dispose les employés à la mobilisation et à l'engagement, puisqu'ils ont la possibilité de mettre à profit leurs compétences à l'intérieur de leur cadre de travail. Se souciant constamment de l'aspect humain des personnes, le leader éthique gardien de l'être est aussi mobilisé dans ses actions par une spiritualité exemplaire, ce qui a pour effet de favoriser la libre expression. Ce modèle de leadership pourrait être un atout pour le secteur public, étant donné le souci du leader tant pour lui-même que pour le personnel et l'organisation. Dans ce secteur, il importe de pouvoir compter sur des leaders qui tiennent compte de leurs émotions, qui savent faire confiance à l'autre et lui donner le crédit de certaines réalisations. En outre, ces leaders doivent inspirer la confiance et démontrer leur capacité de gérer la productivité.

Les modèles de leadership présentés ci-dessus reflètent les valeurs humaines et les croyances de certains leaders ainsi que leur vision personnelle de la gestion. Ces valeurs

revêtent une dimension « sociale, économique, politique, écologique, cognitive, esthétique ou religieuse » (Dion, 2005 : 127). Leur comportement est aussi conditionné par l'environnement dans lequel ils interagissent. Le modèle parfait de leadership n'existe pas. Les organisations ont à le concevoir de toute pièce, de manière à favoriser une éthique qui place l'humain au cœur de leurs préoccupations et le fasse évoluer à l'intérieur d'une culture qui tienne compte des valeurs sociétales et des choix organisationnels partagés, des réalités qui ajoutent toute la légitimité nécessaire à l'exercice d'une gestion (Dion, 2005 : 1). En somme, les leaders artistes, guides de ressourcement et gardiens de l'être possèdent tous les qualités essentielles du leader transformationnel décrit par Dion. « Le leadership transformationnel renvoie à la capacité du dirigeant à amener ses subordonnées à transcender leurs intérêts personnels et à transformer leurs croyances, leurs besoins et leurs valeurs au nom d'une vision collective. » (Rinfret et Lamontagne, 2007 : 18.) Ce type de leadership transformationnel « visionnaire » se résume à deux qualités essentielles, « la capacité de gérer les problèmes quotidiens et la détermination à élaborer et à mettre en pratique une vision à long terme de l'organisation » (Dion, 2005 : 10). Les leaders transformationnels ont la capacité de mettre en œuvre les dispositifs « symboliques » nécessaires pour changer la culture afin de transformer l'organisation et ses membres. Pour y arriver, ils s'appuient sur des valeurs fondamentales qui tiennent compte de la personne dans son intégralité. En retour, ils s'attendent à ce que le développement de leur personnel contribue au développement de leur organisation. Ce qui est primordial pour ces leaders transformationnels, c'est de réussir la métamorphose organisationnelle qui, elle, fera augmenter la performance de l'organisation. Ces leaders sont des êtres réalistes et dynamiques, capables d'exercer leur jugement et d'influencer leurs

membres. Ces leaders charismatiques créent des liens qui les rapprochent de leurs subalternes. Ils valorisent les réalisations de chacun de leurs employés tout en portant leur attention sur l'individu lui-même.

3.3.2 Comment le leadership éthique est-il implanté dans les organisations?

Les organisations publiques et les entreprises privées sont les instigatrices d'une culture organisationnelle qui tend à vouloir garder un équilibre entre une gestion éthique et la performance. Mais les gestionnaires sont les acteurs principaux de cette culture. Qui plus est, ces leaders sont constamment sous les feux de la rampe à témoigner de leurs qualités humaines et des valeurs de gestion qui sont le miroir de l'organisation en qui ils mettent leur confiance. Le leadership éthique trouve sa place dans les organisations, simplement parce que des personnes croient aux capacités d'autres personnes et les dirigent de manière à les inspirer. Michel Vézina²⁰ est d'avis que gérer, c'est avant tout gérer des personnes. Pour y arriver, les gestionnaires doivent posséder des compétences en gestion humaine et en gestion des affaires et être disponibles pour leur personnel (SCT, 2007 : 3). Cette croyance corrobore la réflexion de Morneau qui prétend que gérer aujourd'hui exige des dirigeants qu'ils sortent désormais de leur bureau pour être présents sur le terrain où se trouve le personnel. Pour ces leaders éthiques, l'intérêt pour chaque personne est manifeste tant comme individu qu'à titre d'employé. Le SCT rapporte les observations de Vézina qui a constaté que les gestionnaires ne sont pas suffisamment conscientisés à l'importance des rapports humains, du climat de travail et d'une bonne connaissance de leurs employés. Ces trois réalités sont pourtant des

²⁰ Michel Vézina est professeur titulaire au Département de médecine sociale et préventive à l'Université Laval et conseiller en santé au travail à l'Institut national de santé publique du Québec.

constituants du leadership éthique. En conséquence, le sentiment d'appartenance chez les employés est affecté et augmente le risque humain tel que celui de l'inadaptation de la personne au travail. L'harmonie dans les équipes de travail, la créativité et l'humanisation des milieux de travail sont conditionnées par la considération qui est démontrée par les gestionnaires. À titre d'exemple, la Direction de la Régie des rentes a orchestré une expérience inusitée et fort positive en exhortant chaque membre de son personnel d'encadrement à dire verbalement, au même moment, son appréciation à chaque employé et à lui remettre par écrit une carte de remerciement. Ce geste a pris par surprise l'ensemble du personnel, qui était loin de s'attendre à une telle appréciation, mais qui, en quelque sorte, prenait goût à ce genre de reconnaissance. Ce simple exemple décrit une parcelle des gestes de reconnaissance que la direction et ses gestionnaires ont manifestés à leur personnel. La culture organisationnelle prônait un partage équilibré, en temps opportun, des bénéfices de la performance avec les employés concernés et les autres intervenants impliqués (SCT, 2007 : 4). Vézina souligne qu'une franche reconnaissance est l'un des facteurs les plus mobilisateurs. Le leadership éthique, en même temps qu'il diminue les risques humains, fait en sorte que les personnes aient le soutien nécessaire pour accomplir leur boulot en même temps qu'elles s'accomplissent elles-mêmes. Il suffit « [...] de tenir compte des besoins fondamentaux des êtres humains, notamment les besoins d'appartenance, d'estime de soi et d'accomplissement et cela vaut autant pour les employés que pour le personnel d'encadrement » (SCT, 2007 : 5).

Un sondage a été réalisé²¹ auprès de 640 jeunes âgés entre 16 et 30 ans, au sujet de leurs attentes à l'égard des gestionnaires. Cette étude tire des conclusions intéressantes en lien avec le leadership éthique. Voici, en ordre d'importance, les qualités prioritaires recherchées par les sondés chez les gestionnaires : 90 % des personnes valorisent les caractéristiques humaines; 66 % privilégient l'intégrité, c'est-à-dire l'action posée de bonne foi et qui répond aux valeurs d'équité et de justice; 61 % recherchent l'authenticité, la capacité d'être soi-même, cohérent et honnête; 50 % s'attendent à côtoyer de bons communicateurs qui expriment aisément leurs sentiments, leurs idées et discutent ouvertement en respectant l'opinion des autres. Ces conclusions mettent en évidence l'inévitable besoin des travailleurs d'être en contact avec les nouveaux leaders transformationnels, qui se distinguent par leur façon de gérer les relations humaines, d'établir des liens avec les personnes et par leur capacité à maximiser le potentiel de chacun de leurs subalternes (Lortie, 2005 : 1).

Les structures organisationnelles sont porteuses de pouvoir; elles peuvent faciliter, rendre plus flexible ou entraver la pratique du leadership. Elles doivent donc être solides sans être rigides, car les gens doivent pouvoir s'exprimer librement pour devenir des exemples de productivité. Par exemple, les structures trop centralisées exercent un puissant effet dissuasif sur le leadership. À ce propos, voici ce qu'affirme Marc Poulin, président de Sobeys pour la région de Québec : « Pour en arriver à une masse critique de leaders, il faut éveiller et développer le leadership chez beaucoup de personnes. Pour que le leadership vive, il faut un environnement fluide et beaucoup d'occasions de le mettre en pratique. »

²¹ Ce sondage a été réalisé par la firme Léger & Léger pour le compte du groupe Adecco Québec et du Conseil consultatif de la gestion du personnel, gouvernement du Québec.

(Biron, 2008 : 18.) Une atmosphère bienveillante est requise pour favoriser la croissance. Un climat répressif, étouffant ou trop compétitif nuira au processus. Ce n'est pas simplement une réalité psychologique, mais bien un impératif d'affaires. Un environnement chaleureux produit des employés innovateurs, libres, confiants, tandis qu'un milieu froid et impersonnel produit des employés qui n'utiliseront qu'une fraction de leurs talents et finiront par être l'ombre d'eux-mêmes. Voici en quels termes Louise Pelletier, directrice régionale chez Hydro-Québec pour la région de la Mauricie, s'exprime sur le sujet : « Une organisation est un corps vide; il faut l'animer par l'esprit et l'intention des leaders qui doivent s'intéresser aux gens, pas seulement à l'argent. Les personnes sont au cœur du succès. » (Biron, 2008 : 18.)

3.3.3 Dimensions du leadership éthique

Le leadership éthique, bien qu'il soit l'art de diriger les personnes vers un but commun, de manière à donner un sens au travail, dans le but de gérer efficacement les performances et d'en partager les bénéfices possibles avec tous les intervenants, recouvre plusieurs autres dimensions. Certaines sont particulières à l'organisation; d'autres, à l'être humain ou à la gestion de la personne. Le leadership éthique transcende les leaders à partir d'une philosophie qui lui est propre et d'un cumul d'expériences de socialisation et de gestion éthique. Les leaders sont donc des êtres qui possèdent une certaine douance et des qualités humaines et sociales perfectibles.

En 2005, le Secrétariat du Conseil du trésor rendait disponible auprès des ministères et des organisations le profil gouvernemental des compétences du personnel d'encadrement.

L'outil totalise 19 compétences, lesquelles prévoient de nombreux indicateurs propres à chacune d'elles, et prévoit deux dimensions « fondamentales à la fonction publique » auxquelles se greffent deux catégories de compétences spécifiques à chacune d'elles également. En ce qui a trait à la dimension fonctionnelle, les compétences prévues concernent l'environnement et la gestion des opérations. La dimension humaine, elle, porte sur la gestion des personnes, plus précisément sur les compétences relatives à la connaissance de soi, l'évolution professionnelle, le leadership mobilisateur et l'actualisation des valeurs éthiques. Les compétences relatives à la gestion des personnes portent sur l'efficacité de l'équipe et les contributions individuelles, les compétences des personnes, leur santé et l'ouverture à la diversité. Il ne fait aucun doute que l'ensemble des compétences retenues sont indispensables aux gestionnaires publics pour leur permettre de gérer ces milieux complexes et changeants dans lesquels le leadership éthique et la performance prévalent. Les indicateurs de ces compétences rendent compte, à première vue, de la volonté de gérer de manière éthique et performante. Cependant, la concrétisation de ces compétences repose sur le respect des valeurs publiques et la responsabilisation partagée des ministères, des organisations et des gestionnaires, tout comme l'exige la gestion éthique. Encore faut-il que le secteur public mette en œuvre des mesures, tel un indicateur de rendement éthique, pour s'assurer du souci éthique des gestionnaires dans la gestion des personnes exercée dans un rapport gagnant-gagnant. Le sens donné à l'expression *leadership mobilisateur* vise la capacité du gestionnaire à « exercer une influence significative, susciter l'engagement et inspirer ses collègues ainsi que le personnel » (SCT, 2005). Les indicateurs prévus concordent avec des qualités éthiques que tous les gestionnaires doivent posséder pour diriger les personnes et contribuer ainsi à la

performance organisationnelle. Dans l'éventualité où le rendement éthique des gestionnaires soit évalué, la plupart des indicateurs du profil sont des critères qui corroborent « les bons comportements » à afficher à tous les instants. Les compétences relatives à la gestion des personnes ne semblent pas moins fondées sur l'éthique en gestion. L'enjeu de ce profil de compétences du secteur public est d'en assurer l'actualisation au quotidien, ce qui est de loin d'être évident. Ainsi, à la lumière de notre analyse, quatre conditions nous apparaissent essentielles pour que le leadership éthique puisse s'enraciner dans le secteur public : — 1) mettre les personnes au centre de la gestion; — 2) gérer différemment; — 3) réintroduire la question du sens au travail; — 4) avoir une vision et partager des valeurs.

1) Mettre les personnes au centre de la gestion :

Cette condition touche la *dimension humaine* de la gestion et détermine en bref comment les leaders peuvent en témoigner dans leur tâche quotidienne de gestion. Les leaders éthiques doivent se préoccuper de la nature entière de la personne afin d'agir sur son développement par la formation, l'évaluation de rendement et la reconnaissance. Ils doivent aussi communiquer constructivement leur appréciation du travail fourni en adaptant leur propos à chaque membre du personnel. Une telle démarche nécessite donc que leurs compétences soient utilisées judicieusement et avec efficacité, et non pas simplement par souci administratif. Se soucier du côté humain de la personne contribue à son enrichissement et à sa satisfaction au travail, nourrit sa motivation, en plus de renforcer son autonomie et de la responsabiliser. Le sentiment d'avoir bien accompli sa tâche a des répercussions positives sur le rendement attendu, les relations avec les collègues et le gestionnaire, les relations entre

collègues et même sur la vie personnelle du travailleur. Dans un climat de confiance, les gens ont davantage le goût de s'activer et de s'investir afin de réussir le mieux possible le travail demandé. Cet accomplissement de la personne va de pair aussi avec le perfectionnement traditionnel continu que doit favoriser le gestionnaire soucieux de susciter la créativité dans son milieu de travail et de mettre les bonnes personnes à la bonne place, au bon moment. C'est en suivant un processus éthique qui respecte les aspirations de la personne qu'il parvient à témoigner d'une juste mesure d'équité et d'égalité. En effet, du point de vue éthique, il importe de faire en sorte que l'individu puisse s'épanouir dans son milieu de travail.

2) Gérer différemment :

Cette condition touche la dimension du leadership éthique au regard de la gestion des personnes. Dans ce monde où l'économie vacille, où la gestion et les influences se complexifient, il est impératif que les gestionnaires s'adaptent aux incidences humaines de tels changements sur les personnes. Dans cet esprit, la souplesse de l'organisation et de ses dirigeants ne peut s'actualiser que par un leadership capable de gérer les personnes de façon créatrice. Les relations entre supérieurs et subordonnés, et même entre pairs, jouent un rôle crucial dans la manière de considérer la validité éthique du processus de gestion mis en place et des politiques qui lui sont inhérentes. Il semblerait que très peu d'études aient été faites pour vérifier les effets des politiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle. Mongbé rapporte les résultats d'une étude concluante portant sur l'incidence des politiques en GRH et la performance. Deux hypothèses ont été vérifiées selon trois approches :

La première hypothèse est que le leadership et la capacité de gestion des gestionnaires de première ligne influencent le comportement, l'expérience de travail et la performance des employés indépendamment des politiques et des pratiques de GRH en vigueur dans l'entreprise. La seconde hypothèse avance que mis à part le leadership des gestionnaires, la performance des employés est conditionnée par la manière dont ils perçoivent les politiques et les pratiques de GRH. (Mongbé *et al.*, 2007 : 5.)

L'étude constate les effets remarquables de l'application des deux hypothèses regroupées, comparativement aux résultats obtenus lorsqu'elles sont appliquées séparément. Dans une perspective de gestion éthique, les résultats de cette étude apparaissent suffisamment concluants pour inspirer les organisations soucieuses du bien-être de leur personnel et de la performance. Elle met en lumière l'importance de développer les compétences et le leadership de leurs membres et d'adapter leurs politiques en conséquence.

Pour Diane-Gabrielle Tremblay²², les organisations doivent prioritairement gérer de manière à favoriser un milieu de travail épanouissant et à créer des liens sociaux. Tout comme Aubert et De Gaulejac, elle est d'avis que la force du milieu influence le développement identitaire des personnes ainsi que leur attachement aux pairs et à l'organisation (Tremblay, 2007 : 18). Elle perçoit les effets séduisants d'une gestion « humanisante » qui peuvent même retenir l'actuel personnel très mobile du secteur public. En effet, les travailleurs recherchent des organisations sensibles à leurs besoins et où le personnel a de la valeur à leurs yeux. Dans cet esprit, Tremblay rejoint la pensée d'Aubert et De Gaulejac en soutenant que c'est « donc dans la flexibilité, la qualité de vie et la valorisation au travail que

²² Diane-Gabrielle Tremblay est directrice de la recherche à la Télé-Université de l'Université du Québec à Montréal et responsable du programme de gestion des ressources humaines.

se rejoignent les demandes de tous les individus à l'heure actuelle, peu importe leur âge, leur emploi et le secteur dans lequel ils travaillent » (Tremblay, 2007 : 25). En ce début du XXI^e siècle, la gestion doit faire preuve d'une ruse bienveillante afin de rallier toutes les générations, en vue d'une œuvre commune. Cette façon de faire se résume à trois verbes d'action : *varier, innover et surprendre*. Dans une économie du savoir, les leaders dirigent un personnel plus scolarisé, composé de penseurs et de décideurs, beaucoup plus qu'une main-d'œuvre d'exécutants comme par le passé dont l'approche bureaucratique favorisait la soumission. En effet, l'importance accordée aux besoins personnels à l'intérieur du monde du travail, combinée au développement du travail en réseaux, contribue aussi à un leadership de type relationnel. Il faut cependant assurer un équilibre entre les deux besoins tels que la gestion et le respect de la personne afin de ne pas manquer de vision et de sens de l'organisation.

3) Réintroduire la question du sens au travail :

Cette condition porte sur la dimension du sens à donner au travail. Un travail signifiant procure un sentiment de valorisation et contribue à une meilleure estime de soi, à certaines conditions. Dans un milieu de travail, tout le monde a la responsabilité de rendre la tâche signifiante, à commencer par le gestionnaire. D'après Dany Rondeau, les organisations s'en remettent davantage à la déontologie qu'à l'éthique. À son avis, « la dimension critique d'une réflexion tournée vers la réflexion sur le sens de l'agir et sur la délibération en vue de poser un geste autonome est structurellement absente » (2007 : 6). Les nombreux changements sociétaux de la dernière décennie provoquent une remise en question des façons de faire et

bousculent le quotidien de tous les travailleurs du secteur public. La plupart d'entre eux n'ont pas le choix de s'adapter, mais si la gestion du changement était prioritaire pour l'organisation, cela constituerait l'une des conditions favorables à l'adhésion des travailleurs, puisque la plupart d'entre eux veulent relever de nouveaux défis. En quête d'une performance accrue, le secteur public s'oblige à accroître sa productivité et à augmenter la cadence de ses opérations, car l'un des principaux enjeux consiste à « faire plus avec moins » sans affecter la qualité des services. La structure décentralisée qui prévaut actuellement dans ce secteur tend à renforcer l'autonomie chez les cadres et le personnel et à donner un sens au travail, en plus de contribuer au développement de la créativité chez le personnel, dans le but ultime d'augmenter la performance organisationnelle. Or, les milieux de travail, qu'ils relèvent du public ou du privé, sont tous devant le même dilemme qui oppose la gestion éthique des personnes au besoin de performance. Oui, malheureusement, les affaires ont souvent préséance sur l'éthique. Rondeau souligne que « [...] l'éthique a été instrumentalisée par les organisations pour donner l'illusion d'une certaine responsabilité sociale » (Rondeau, 2007 : 6).

Le principal constat qui se dégage de la lecture de Nicole Aubert, de Vincent De Gaulejac, mais également de Thierry C. Pauchant dont nous avons peu parlé, fait état d'un vécu quotidien dénaturé au travail, qui manque de sens et laisse croire à une éthique travestie. Ces auteurs sont unanimes à penser que la question du sens doit être réintroduite dans les organisations et le travail. Le moyen pour y arriver, à notre avis, c'est le leadership éthique qui apporte un équilibre entre performance et gestion soucieuse de la personne. Les responsabilités du gestionnaire font de lui un acteur clé dans la nécessaire démarche qui doit

mener à la réintroduction du « travail qui a du sens ». Il doit d'abord être intègre et posséder les compétences requises afin de signifier clairement à son personnel les orientations qu'il a choisies. Il doit aussi être cohérent avec l'organisation qu'il représente. Le travail a du sens quand le milieu où il se réalise prône les valeurs d'intégrité, de justice, d'équité et de dignité humaine à l'endroit des employés. Il est la source de leur fierté et contribue même au développement de leur identité. Dans ce cas, le gestionnaire doit gérer son personnel sur la base d'une éthique de gestion qui est cohérente avec la vision organisationnelle à laquelle il s'identifie et il doit tenir compte des besoins et des aspirations de chacun de ses membres. C'est ainsi que chaque tâche à accomplir devient porteuse de sens. Pour que les personnes trouvent un sens à leur travail, les objectifs organisationnels doivent, au départ, être clairs et stimulants, représenter un défi et être réalisables selon des échéances prévisibles et logiques. Ces objectifs doivent aussi être en lien avec les valeurs et les aptitudes de la personne. Les travailleurs sont motivés quand ils comprennent ce qu'ils font, sont à l'aise dans leur travail et trouvent un sens à leurs actions. S'ils effectuent un travail qui leur est désagréable, ils s'y adapteront à condition qu'il leur permette d'atteindre un but qui semble intéressant pour eux. Cette question de sens trouve un écho à travers l'éthique du travail et les organisations qui se soucient de la réalisation des personnes, mais non pas en recourant à des moyens séducteurs qui n'ont pas de lien avec la profondeur de l'être. Voici ce que cette dernière expression signifie pour Ghislain Théberge :

Elle nous amène à l'essence même de notre existence, c'est-à-dire à notre réalisation, à notre bonheur. En effet, la personne qui se réalise – qui développe ses potentialités – et qui laisse à son « être » toute la place dont il a besoin voit des changements se manifester en elle : cette personne se renforce, s'enrichit, se réalise et est heureuse. Conséquemment, elle devient

plus utile à son entourage, plus productive. Elle dégage autour d'elle des sentiments positifs et de la motivation; elle rend les autres heureux! (Théberge, 1988 : 95.)

4) Avoir une vision et partager des valeurs :

Nous nous demanderons maintenant comment une organisation publique en vient à faire sienne une gestion qui rallie ses troupes et assure sa pérennité. Deux aspects semblent fondamentaux et difficilement dissociables pour parvenir à une gestion éthique et la faire évoluer selon des principes forts. Il faut avoir de la vision et pouvoir partager des valeurs. Toute organisation digne de ce nom se donne une vision qui servira de direction pour réaliser sa mission. La vision organisationnelle est en quelque sorte le fondement à partir duquel l'organisation détermine son plan de match à court et moyen terme. L'établissement de la vision se concrétise avec des membres ciblés à l'interne, qui ensuite deviennent les relayeurs flamboyants qui la partagent auprès de l'ensemble du personnel. Elle n'est donc pas une idéologie statique. Au contraire, elle doit évoluer, sinon l'organisation se met volontairement dans une situation agonisante qui tôt ou tard l'emportera. De l'avis de certains auteurs, « une vision bien articulée s'appuie sur deux éléments principaux : une idéologie de base et une conception de l'avenir motivante, porteuse de sens » (Collins et Porras, 1996, cités dans Pépin, 2005 : 25). Or l'évolution de la vision dépend de la sensibilité des dirigeants à en témoigner, à la partager et à la renouveler avec un dynamisme qui invite au ralliement. Il faut donc des dirigeants visionnaires, sensibles à leur environnement et à l'écoute de leurs troupes. Une organisation soucieuse de gérer de manière éthique s'oblige moralement à déterminer sa vision sous l'égide de caractéristiques éthiques qui sont reflétées dans toutes les dimensions

de la gestion, et ce, avec l'accord des membres et des dirigeants eux-mêmes. Au départ, il est indéniable que les dirigeants doivent être déterminés à gérer avec un souci éthique afin que la vision puisse ensuite s'enraciner dans l'organisation. Cette volonté doit être portée par tous les acteurs, c'est ensemble qu'ils la feront rayonner dans leurs comportements et leurs décisions en vue du bien commun.

[...] Dans un environnement de plus en plus turbulent, deux de ces choix s'imposent plus souvent qu'autrefois : déterminer la direction dans laquelle l'organisation doit concentrer ses efforts et motiver les employés à s'engager avec détermination dans cette tâche. Il semble à ce propos que la conception d'une vision d'entreprise et la communication de cette vision constituent un levier important. Qu'ils soient eux-mêmes chefs d'entreprise, conseillers ou chercheurs, bon nombre d'observateurs du monde des affaires admettent que les leaders qui se démarquent créent une vision, l'articulent, s'y identifient passionnément et la mènent inlassablement à sa concrétisation. En fait, il semble que l'articulation et la communication d'une vision attrayante et porteuse de sens représenteraient la principale technique utilisée par les leaders efficaces pour inciter les membres de l'organisation à démontrer une performance exceptionnelle. Des études indiquent en effet que, dans certaines situations, l'articulation et la communication d'une telle vision sont associées de près à l'exercice d'un leadership exemplaire (Strange et Mumford, 2002), à des attitudes positives (c'est-à-dire la satisfaction) et à une motivation (c'est-à-dire un niveau d'effort) élevée au travail (Kirkpatrick et Locke, 1996), à la qualité des interactions en équipe (Sosik *et al.*, 1999) et à une performance de groupe supérieure, à la réussite de projets majeurs (Christenson et Walker, 2004) et de manière générale à certains indices de la performance organisationnelle, comme la qualité et la quantité de la performance (Kirkpatrick et Locke, 1996) ainsi que la croissance (ventes, emplois, profit annuel moyen) des entreprises. (Baum *et al.*, 1998) cités dans Pépin, 2005 : 24.)

Une organisation publique est animée par des valeurs qui reflètent des choix de société et le souci du bien commun, deux facteurs qui sont à la base d'une éthique partagée. Ces valeurs organisationnelles découlent directement de sa vision. Elles sont des guides pour les acteurs publics qui doivent privilégier des actions et des moyens dans le but d'assurer le

devenir de l'organisation. Les actions de ces acteurs publics doivent nécessairement se conjuguer avec une pensée éthique qui concilie éthique et gestion de la performance. C'est là que la pensée éthique prend tout son sens. C'est « par un leadership éclairé et dynamique, inspiré de normes éthiques rigoureuses et transparentes, fondé sur une compétence éprouvée et constamment renouvelée que l'appareil de l'État prendra un nouvel élan » (Ménard, 1997 : 61).

En conséquence, pour augmenter sa performance, l'État doit, d'une part, se développer en priorisant le bien commun, ce qui est la base de sa mission; d'autre part, il doit prioriser le partage des bénéfices de la performance entre tous les intervenants, de manière gagnante pour tous, et donner une juste place à la gestion éthique et à la performance afin d'éviter son appauvrissement. En s'appuyant ainsi sur ses membres, avec l'intention de développer leurs compétences, la fonction publique souscrit à une gestion éthique. C'est en misant sur les personnes et en faisant du leadership éthique un instrument de gestion de la performance et de la mobilisation que les organisations atteindront leur objectif prioritaire : l'excellence dans la performance! Le leadership prend son origine en chacun des gestionnaires et le leadership éthique reflète la compétence organisationnelle.

3.3.4 Comment les organisations publiques peuvent-elles s'imprégner d'une gestion éthique et performante?

Nous pensons que le secteur public peut performer s'il sait concilier humanisme et performance en mettant l'intelligence collective de ses membres au service de l'organisation. Cette section trace les grandes lignes d'un modèle de réflexion collective qui vise

essentiellement à générer rapidement un flot de connaissances servant à nourrir un sujet, grâce à la collaboration de certaines personnes, afin d'atteindre dans les meilleurs délais les objectifs ciblés. Elle présente, dans un premier temps, les principales spécificités de cette approche de management de l'intelligence collective qui a été développée par Olivier Zara. En second lieu, elle aborde les avantages d'une telle approche et précise comment elle peut contribuer à la performance et être porteuse de sens pour les personnes qui œuvrent dans le secteur public.

L'État québécois cherche à promouvoir ses ressources sur la scène mondiale et à convaincre les partenaires étrangers de la qualité, de la spécificité et du rapport qualité-prix compétitif de ses biens et services. Comment y arriver si ses produits et services ne se démarquent pas? Afin d'acquérir des parts de marché et de rivaliser avec certains marchés mondiaux, le secteur public et le secteur privé n'ont-ils pas l'obligation de se distinguer avantageusement par leur capacité de création et d'innovation et par la mise en œuvre des meilleures pratiques? N'ont-ils pas le choix de faire en sorte que leurs organisations deviennent plus intelligentes? La capacité du secteur public de s'adapter à une véritable organisation intelligente demeure l'un des enjeux de sa performance. La fonction publique doit adapter ses pratiques de gestion, qui ont tendance à privilégier une forme de cloisonnement interne plutôt que d'encourager le réseautage. En outre, dans les conditions actuelles, elles empêchent la coopération telle qu'elle est préconisée par le management de l'intelligence collective.

3.3.4.1 Principes de base

Le management de l'intelligence collective se fonde sur une approche de groupe qui renonce au travail en solo au profit de la coopération entre plusieurs personnes de la même organisation, ou en provenance d'ailleurs, pour penser le sujet et le « coconstruire ». Cette approche dynamique trouve son enrichissement et sa crédibilité dans la participation active des membres et dans l'appui indispensable de l'organisation. Elle part de l'hypothèse que dans un court laps de temps la somme des réflexions collectives dépasse le résultat du travail d'un seul individu qui travaille en solo. En fait, la technique mise sur l'esprit de collaboration, le savoir des personnes et leurs compétences, leurs valeurs et leur volonté de coopération afin de rechercher ce que la littérature possède sur le sujet en cause, autant d'éléments qui contribuent au développement éthique des personnes.

Il découle de cette pratique une collecte de renseignements et une réflexion de grande qualité. C'est aussi une occasion extraordinaire de fouiller un sujet donné et de bénéficier de la créativité des membres impliqués. Cette approche en management de l'intelligence collective est constituée de trois piliers qui sont en constante interaction : — 1) l'intelligence collective du groupe qui transforme un sujet et lui donne un sens; — 2) le *knowledge management*²³ qui collecte l'information résultant de la réflexion collective, qui la traite et la capitalise²⁴; — 3) les technologies de l'information et de la communication qui rendent disponible et accessible le résultat de la réflexion collective.

²³ Signifie en quelque sorte la gestion des connaissances.

²⁴ Le mot « capitaliser » signifie ici traiter l'information collective pour la rendre disponible en vue de la partager (Zara, 2004 : 12).

3.3.4.2 Fonctionnement

Le management de l'intelligence collective réunit sur place, ou au moyen d'un réseau internet collaboratif, un groupe de personnes qui « coconstruisent » sous la direction du gestionnaire désigné. Celui-ci a comme mandat d'assurer la rigueur dans les échanges et le respect entre les membres, de faciliter la coopération et le développement d'un climat de confiance, d'où découlent le succès de la réflexion collective, la qualité des interrelations et la valeur des renseignements trouvés. À cela s'ajoute la qualité du soutien des technologies de l'information et de la communication préconisées par les organisations. Les renseignements qui résultent de l'intelligence collective deviennent la propriété de l'organisation et sont accessibles en ligne à l'aide des technologies surnommées par Zara « les technologies de l'intelligence ». L'approche est plus qu'une réunion de personnes qui partagent des idées et s'imposent en confrontant leurs connaissances, elle est un modèle de partage où il n'y a ni gagnant ni perdant :

Dans une entreprise intelligente, il est important de distinguer **réflexion collective** et **communication collective** : – La communication permet d'échanger des informations sans qu'il y ait forcément des coopérations intellectuelles. – La réflexion implique des coopérations intellectuelles qui permettent de créer l'information, de lui donner du sens et d'interagir sur l'information existante pour la transformer en une nouvelle information. (Zara, 2004 : 14.)

Un tel exercice nécessite un contrat collaboratif pour établir les règles de participation et s'assurer qu'elles sont connues, afin d'obtenir l'adhésion de tous les participants. Ce contrat a double emploi : il contribue aussi à responsabiliser l'équipe entière et favorise la

réussite collective. Pour illustrer le fonctionnement de l'approche, voici les étapes telles qu'elles sont présentées par Zara (2004 : 39).

Tableau 2 : Processus logique du développement de l'intelligence collective et du *knowledge management*

1 ^{re} étape Vouloir coopérer	2 ^e étape Savoir coopérer	3 ^e étape Pouvoir coopérer
Mettre en place un contrat collaboratif qui favorisera une culture de l'intelligence collective	Initier aux techniques de management de l'intelligence collective afin d'instaurer cette forme de culture	Identifier le matériel, les logiciels et les réseaux qui permettront de pérenniser cette culture

La première étape du processus, « vouloir coopérer », concerne la qualité des coopérations. Elle est indispensable pour en établir le fonctionnement et permettre de verbaliser les craintes, afin de ne pas compromettre la fluidité des échanges. La seconde, « savoir coopérer », porte sur la collecte et la qualité des connaissances. La dernière étape, « pouvoir coopérer » a trait au choix des outils du savoir qui sont les mieux adaptés aux besoins de l'intelligence collective. La concrétisation de chacune des étapes ne peut être interchangée parce que la réussite de chacune influence le succès de l'étape qui suit.

3.3.4.3 La responsabilité du gestionnaire et de l'organisation

Le management de l'intelligence collective ne dispense aucunement le gestionnaire de ses responsabilités décisionnelles et de gestion des personnes. Au contraire, Zara prétend que

ses responsabilités sont davantage valorisées, à un point tel qu'il doit posséder les compétences émotionnelles nécessaires afin de faciliter la réflexion collective et la concrétisation du processus. D'où l'importance pour les gestionnaires de développer leur intelligence émotionnelle en gestion. Il leur revient d'attribuer aux participants les responsabilités suivantes : chercher l'information, réfléchir, donner son avis, décider, tirer profit de l'information et agir. À la fin du processus, ils doivent aussi déterminer les orientations à prendre en tenant compte du résultat des discussions du groupe de personnes dédiées. Si le choix décisionnel ne nécessite pas qu'il y ait consensus autour de la décision à préconiser, Zara est pourtant d'avis que « le management, c'est l'art de mobiliser et rassembler toute cette intelligence de tous au service du projet de l'entreprise » (2004 : 161).

Les organisations qui privilégient le modèle d'intelligence collective adaptent leur culture organisationnelle sur la base de valeurs telles que le *respect*, la *responsabilité* et le *partage*. Ces organisations privilégient le sens des responsabilités de leurs troupes afin de rendre les échanges fluides entre les personnes et de favoriser la qualité des échanges. Les organisations partagent naturellement avec leurs membres l'information qui comporte pour eux un intérêt, dans le but ultime d'améliorer la performance organisationnelle, une condition essentielle au management de l'intelligence collective (Zara, 2004 : 24).

3.3.4.4 L'adéquation entre le management de l'intelligence collective dans le secteur public et la performance

Peu d'organisations publiques ont adhéré à une culture organisationnelle qui valorise la réflexion collective telle qu'elle est envisagée par Zara. La gestion publique met plutôt

l'accent sur l'atteinte des objectifs individuels et des objectifs corporatifs. Cependant, le SCT appuie des initiatives qui regroupent des personnes désireuses d'échanger sur les meilleures pratiques, sans toutefois appliquer la méthode du management de l'intelligence collective. Par exemple, en 2000, sur l'initiative de la Régie des rentes du Québec et avec l'appui du Forum des dirigeants des grands organismes, sept organismes ont collaboré pour améliorer leurs pratiques relatives aux services de première ligne rendus aux citoyens. La démarche consistait à échanger sur les meilleures pratiques préconisées par les organismes participants ou par d'autres. Il y a aussi des regroupements de travailleurs du secteur public et du secteur privé qui relèvent de la Régie des rentes, du ministère du Revenu du Québec, de la Régie de l'assurance maladie du Québec, du ministère des Finances, d'Hydro Québec, etc., qui échangent sur leurs façons de faire dans leur propre milieu de travail ou ailleurs. Les échanges entre les participants prennent la forme d'ateliers de travail. La circulation du résultat des échanges reste en vase clos. Les coopérations intellectuelles spécifiques au modèle de Zara ne s'apparentent pas au projet du secteur public sur le « partage des connaissances » qui a cours à la Régie des rentes, en collaboration avec le CEFRIO, dont l'un des objectifs est la préservation des connaissances stratégiques et tacites des personnes, en vue de les conserver après leur départ de l'organisation. Il appert donc que le management de l'intelligence collective est une nouvelle philosophie de travail et de gestion du savoir des personnes. Cette façon de faire brise d'abord l'isolement entre les personnes d'un même organisme et ouvre la porte à une sorte d'inter-organisme qui vise à « coconstruire » des projets plus créatifs et innovateurs. Une telle approche dynamise les équipes de travail et contribue à développer les compétences, nourrit l'intelligence des personnes et cherche à donner un sens à leur travail.

Kofi Annan, secrétaire général de l'ONU, (2001, cité dans Zara, 2004 : 2) déclarait que *« la seule voie qui offre quelque espoir d'un avenir meilleur pour toute l'humanité est celle de la coopération et du partenariat »*.

Dans un contexte de diminution du personnel et de rareté de ressources, et dans l'éventualité que d'ici 2015 au moins 80 % du temps de travail soit un travail de collaboration, le management de l'intelligence collective apporte aux coopérations une dimension qualitative et quantitative qui se compare avantageusement aux formes d'échanges actuelles (Vachon, 2006 : 21). Zara est convaincu que le management de l'intelligence collective est un processus d'avenir qui augmente les performances individuelles et organisationnelles et qui vise à favoriser le développement des compétences des personnes entre elles. La réflexion collective devient une solution de remplacement pour toute organisation soucieuse de sa performance et qui croit à la force humaine des personnes réunies autour d'un projet commun. La valorisation de l'intelligence collective peut pallier le manque de ressources dans un monde où priment l'excellence et la rapidité, où il faut toujours être meilleur que les concurrents. La volonté gouvernementale de diminuer son personnel et de faire plus avec moins trouverait dans cette approche un moyen d'assurer la vigie sur les sujets d'intérêt, d'en augmenter la qualité par la réflexion collective et d'ajouter ainsi à la performance. En effet, pour satisfaire à ses propres objectifs de performance, le secteur public doit nécessairement recourir à des pratiques efficaces, qui apportent une plus-value et tiennent compte à la fois de la gestion des performances individuelles et organisationnelles. Des entreprises telles que Nova Care et Merrill Lynch ont su mettre à profit des pratiques qui

s'apparentent à l'intelligence collective afin de performer et de demeurer dans le peloton de tête des organisations qui se nourrissent de l'intelligence de groupes d'acteurs : une façon de faire qui n'a pas fini de progresser (Quinn *et al.*, 2000 : 255).

Le management de l'intelligence collective protège les organisations contre la perte de la mémoire organisationnelle occasionnée par les départs à la retraite et la mobilité du personnel. De toute évidence, cette approche contribue à la performance organisationnelle, en plus de mobiliser l'intelligence collective et de retenir le personnel compétent. À ce chapitre, Zara soutient que « la performance des entreprises dans une société de l'information est de savoir mobiliser l'intelligence collective et les connaissances de ses parties prenantes (salariés, fournisseurs, clients...) » (Zara, 2004 : 13). À titre d'exemple, mentionnons la Compagnie Shell qui a mis en œuvre un système de collaboration qui lui permet de discuter avec l'ensemble de son personnel réparti partout dans le monde. Malgré que ce système soit distinct de celui de l'intelligence collective, il lui permet d'économiser annuellement des centaines de millions de dollars :

À la compagnie Shell (Exportation et production internationale), aux Pays-Bas — 30 000 personnes réparties dans plus de 45 pays font partie de l'entreprise —, les employés se servent de logiciels pour faciliter les groupes de discussion et la résolution de problèmes. En moyenne, une question posée dans ce forum entraîne trois ou quatre réponses dans les 24 heures, et elles sont archivées au bout de 30 jours. Ces archives forment ensuite une base de connaissances qui croît sans cesse et qui est mise à jour automatiquement par tous les collègues, par le biais du processus Questions-Réponses. [...] Ce logiciel permet à Shell d'économiser annuellement 200 millions de dollars en générant des communautés de pratique qui facilitent le partage de l'information dans le monde entier et la résolution de problèmes. (Leclerc, 2007 : 4.)

En conclusion, Zara pense que les organisations n'auront pas le choix d'évoluer selon le modèle de l'organisation intelligente, sans quoi elles ne pourront pas rivaliser avec d'autres (2004 : 44). La réflexion de Jacob et de Pariat (cités dans Lamy, 2007 : 5) va dans le même sens lorsqu'ils affirment que « la capacité innovante d'une organisation [est] donc ancrée dans sa capacité à transformer ses actifs de connaissances plus ou moins organisés et individualisés en "intelligence stratégique collective" ». Tout compte fait, les organisations qui ne s'adapteront pas à une culture d'organisation intelligente auront du mal, d'une part, à recruter du personnel et à le fidéliser et, d'autre part, à rendre leur organisation performante.

Les conditions de la performance se fondent donc sur une gestion éthique des personnes qui s'appuie sur des valeurs partagées par tous les membres d'une organisation. Les valeurs deviennent le « tissu culturel » qui oriente les comportements humains vers la finalité organisationnelle. L'organisation est une entité qui ne saurait grandir sans l'apport des personnes qui la composent. « L'organisation doit accepter de travailler pour ce bien commun, parce qu'une entreprise ne peut survivre à long terme si elle n'est pas en harmonie avec l'ensemble de son milieu. Son capital de crédibilité devient aussi important que son capital financier. » (Nadeau, 2009 : 163.) Au nom des valeurs, au nom de la survie de l'organisation, le leadership doit stimuler l'adhésion des personnes à l'atteinte du but commun. Cela demande beaucoup de respect : respect des idées, des personnes et des différences aussi. Ce que les travailleurs aiment de leur tâche, c'est son côté humain, la confiance et la reconnaissance qu'elle leur permet de ressentir.

CONCLUSION

La Régie des rentes du Québec nous apparaît être la manifestation d'un leadership éthique des personnes applicable au secteur public et un bon exemple de gestion qui concilie éthique et performance en contexte de changement. En premier lieu, nous souhaitons, en conclusion de ce mémoire, illustrer nos propos par cet exemple de réussite. En second lieu, nous concluons en identifiant les limites de notre recherche, les pistes inexplorées ou laissées en suspens, mais auxquelles, dans le futur, il serait avantageux de s'intéresser.

1) Modèle de réussite dans le secteur public : concilier éthique et performance

Entre 1998 et 2004, la Régie des rentes du Québec est passée d'une gestion bureaucratique à une gestion axée sur les résultats. Les pratiques de gestion auxquelles a eu recours sa direction sont un bon exemple d'une gestion qui sait conjuguer ressources humaines, performance et changement dans un contexte de turbulence et de modernisation de la gestion publique. La stratégie que les dirigeants ont utilisée pour transformer leur mode de gestion et obtenir l'engagement du personnel et des partenaires apparaît comme un exemple inédit. Qui plus est, elle satisfait à la fois aux objectifs de performance de cette organisation et à ceux de l'État. En agissant de la sorte, la Régie des rentes témoigne d'une éthique de gestion des ressources humaines dans le contexte du Nouveau Management Public. Nous nous en

servirons comme modèle de référence et nous nous en inspirerons pour établir les caractéristiques d'un leadership éthique²⁵.

La Régie des rentes a été instituée en 1965, mais le Régime des rentes du Québec est entré en vigueur le 1^{er} janvier 1966. Son rôle est d'administrer le Régime de rentes du Québec afin de contribuer à la sécurité du revenu des Québécois en cas de décès ou d'invalidité ou lors de la retraite, d'administrer le Régime de prestations familiales des familles québécoises et de surveiller l'administration des régimes privés de retraite. Le Régime des rentes du Québec est un régime public auquel les travailleurs âgés de 18 à 70 ans doivent obligatoirement contribuer pour s'assurer d'un revenu de base à différentes étapes de leur vie. Le régime est financé exclusivement par les travailleurs et les employeurs du Québec, qui versent à parts égales des cotisations qui sont perçues par le ministère du Revenu du Québec et administrées ensuite par la Caisse de dépôt et placement du Québec. Le pourcentage des cotisations est de 9,9 %, payé à parts égales par l'employeur et le travailleur. Au 31 mars 2009, la Régie était au service des clientèles réparties comme suit ²⁶ :

- 3 820 000 cotisants au Régime de rentes;
- 1 550 000 bénéficiaires de rentes;
- 868 000 familles bénéficiaires du paiement du soutien aux enfants et 29 000 familles bénéficiaires du supplément pour enfant handicapé (au 31 décembre 2007);

²⁵ Rappelons que l'auteur de ce mémoire a œuvré à la Régie des rentes de 1995 à 2007, ce qui lui a permis de participer à la mise en place de trois modèles de gestion. Sa connaissance des pratiques de cet organisme motive son choix d'en retenir le mode de gestion parce que l'approche des gestionnaires concernés est en lien avec les bonnes pratiques qui ont été décrites aux chapitres 2 et 3. Cela explique aussi son choix de référer à ses propres observations plutôt qu'à celles d'auteurs.

²⁶ Les données quantitatives qui suivent sont tirées du rapport annuel 2008-2009 de la Régie des rentes, à l'aide du http://www.rrq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/A7E1DD56-E5DC-4520-A8AF-6A8520C7D3C0/0/RA2008_2009_coup_oeil.pdf (page consultée le 6 septembre 2009).

- 1 420 régimes complémentaires de retraite sous sa surveillance, soit 1 288 000 de participants et bénéficiaires.

Le modèle de gestion de la Régie des rentes avant 1998 :

Avant 1998, la Régie des rentes privilégiait une gestion à court terme, en solo, axée sur les opérations et le service à la clientèle²⁷. Elle s'acquittait de sa mission, sans plus, en privilégiant des moyens plutôt conventionnels. En fait, son style de gestion plutôt traditionnel et sa culture organisationnelle peu créative et peu innovatrice limitaient ses membres à leur boulot et les incitaient à ne pas déroger au modèle existant. La Régie cherchait à centraliser la prise de décision au niveau de la direction, de telle sorte que les gestionnaires et le personnel accomplissaient leur travail en conformité avec les règles en vigueur. Jusque-là, à part la réforme du Régime de rentes, aucun signe ne laissait croire à une optimisation des opérations en vue de faire face aux défis anticipés ou à la volonté de recourir à une forme quelconque de partenariat d'affaires avec d'autres organismes pour « faire ensemble ». La mesure de la performance ne remettait pas en cause l'efficacité de la Régie, puisque les aspects retenus n'étaient pas comparés avec les résultats d'autres pratiques et que le seul indicateur existant était en lien avec la qualité du service à la clientèle (Morneau *et al.*, 2005 : 109). Les trois valeurs prônées étaient « la satisfaction du client, la compétence et la responsabilisation du personnel » (Régie des rentes du Québec, 1997 : 9). Même si la Régie avait choisi d'informer la clientèle sans recourir à une formule de partenariat au sens de « faire ensemble », elle

²⁷ Cette section réfère à l'analyse qualitative de L'Observatoire de l'administration publique réalisée par la revue *Télescope*, à l'automne 2005, dans un article intitulé *La gestion du changement dans les organisations publiques : Le cas de la Régie des rentes du Québec*. MM Guy Morneau, ex-PDG de la Régie des rentes du Québec, et Bun Luk Khuong, ex-directeur de la performance, ont collaboré à la réalisation de l'article.

envisageait, dans le futur, de constituer un réseau de partenaires afin de mieux informer la clientèle de ses services. Elle souhaitait également mettre au point des indicateurs « qui lui permettront de cibler son action et de l'adapter aux besoins » (Régie des rentes du Québec, 1997 : 20-23). Il y avait aussi une volonté affirmée, dans le plan stratégique intitulé *Perspectives 1997-2002*, de définir une gestion plus innovatrice et préoccupée de l'évolution de l'organisation. À cet effet, la direction affirmait ses préoccupations de « [...] diriger nos efforts exactement là où ça compte » (Régie des rentes du Québec, 1998 : 10). En 1997, la Régie a reçu du gouvernement du Québec l'accréditation d'« entité autonome de services », ce qui lui accordait une plus grande latitude dans sa gestion, mais l'obligeait à une reddition de comptes annuelle devant les parlementaires. Mentionnons que cette accréditation faisait partie des moyens inscrits dans le plan de modernisation de l'État dans le but de laisser plus de latitude de gestion aux organisations publiques ciblées et de décentraliser certaines responsabilités. Ce modèle de gestion bureaucratique du secteur public, axé uniquement sur la conformité, ne pouvait amener la Régie des rentes à prendre le virage de la modernisation attendue des organisations publiques. Les principes à la base de ce modèle n'incitaient pas les organisations publiques à privilégier une gestion visionnaire ni à anticiper les enjeux pour faire face aux défis du XXI^e siècle. À la fin de son mandat, la Direction de la Régie savait que les impacts socioéconomiques l'obligeaient à changer son modèle de gestion pour répondre aux objectifs de performance attendus du secteur public. Dans son rapport annuel de 1997-1998, soit le dernier de la direction en place, la direction précise que de nouvelles réalités « [...] forcent les organisations, tant publiques que privées, à ajuster leurs façons de faire pour

les adapter aux besoins des citoyens du nouveau millénaire » (Régie des rentes du Québec, 1998 : 9).

L'administration de la Régie des rentes du Québec de 1998 à 2004 :

Dès le début de son mandat, la nouvelle administration était d'avis que la Régie des rentes devait prendre un tournant important : elle devait renouveler son modèle de gestion et moderniser ses approches, dans le but de faire face aux nombreux impératifs conjoncturels. À titre d'organisation publique, la Régie se devait de développer un modèle de gestion performant afin de s'acquitter de sa mission et de son rôle éducatif et de sensibiliser différemment les Québécois en matière de sécurité financière à la retraite. La nouvelle direction qui est entrée en fonction à l'automne 1998, et y est demeurée jusqu'en 2004, était consciente de l'ampleur de son mandat. Dans la pratique, les nombreux enjeux économiques, les défis démographiques et socioéconomiques, les besoins émergents de la clientèle, l'évolution des technologies de l'information et de la communication englobaient plusieurs réalités qui ont eu des effets majeurs sur le quotidien de la Régie. La gestion axée sur les résultats, qui devenait alors le mode de gestion du secteur public, était assortie d'une responsabilisation accrue des gestionnaires et du personnel et d'une plus grande imputabilité de leur part. En outre, l'accord de partenariat entre le secteur public et le secteur privé a été l'option choisie par la Régie pour accroître son efficacité, augmenter sa compétitivité, atteindre une clientèle plus vaste et minimiser les coûts de gestion. Par ailleurs, les départs à la retraite et la mobilité du personnel ont fait ressortir la nécessité de gérer les savoirs stratégiques cumulés au fil des ans afin de ne pas mettre en péril l'organisation et ses

échanciers. Cette panoplie d'éléments constituait le tableau synoptique auquel la direction devait nécessairement se référer pour établir son plan de match. C'est ainsi que La Régie des rentes a instauré son *Modèle de gestion intégré de performance*, axé sur une planification stratégique à long terme, mais privilégiant des actions et des résultats à court terme. Ce modèle qui prévaut toujours à la Régie s'appuie sur les quatre acteurs dont la participation est indispensable pour atteindre la performance visée : la clientèle, le personnel, les partenaires et les cotisants au Régime de rentes. Chacun des acteurs trouve son propre intérêt et des avantages à collaborer avec la Régie. Dès son entrée en fonction à l'automne 1998, Guy Morneau, président-directeur général (PDG) est omniprésent, tout comme le sont aussi les vice-présidents déjà en poste. Il rencontre rapidement le personnel d'encadrement et les autres membres du personnel. Il se familiarise avec les secteurs opérationnels afin de connaître le milieu dans lequel il va intervenir. Il y trouve un personnel bien attentionné qui prend plaisir à faire la démonstration des opérations de son travail. Morneau sait créer dès le départ un climat de confiance qui se maintiendra par des rencontres et des communications de toutes sortes. La remise en question des pratiques existantes s'avère complexe, si bien que l'organisation se met en mode « partenariat » et choisit d'intervenir à l'externe sur deux plans. Morneau est d'avis que « pour y parvenir de manière crédible et efficace, la RRQ devait hausser sa notoriété et mériter le respect des principaux partenaires sociaux (syndicats, patronat, spécialistes en avantages sociaux) » (Morneau *et al.*, 2005 : 110). Avec des membres du personnel expérimentés, les dirigeants déterminent la vision de l'organisme, les grandes orientations, les enjeux, les objectifs et les indicateurs de performance. De quelle façon? En consultant et en écoutant les acteurs clés, c'est-à-dire le personnel, les clients, les partenaires

et les cotisants, qui doivent nécessairement adhérer à la nouvelle vision. Les administrateurs en place concrétisent leur vision en mettant au point une planification stratégique qui identifie les acteurs et leurs compétences ainsi que les objectifs organisationnels, puis concrétisent cette démarche par des activités, des projets et des échéanciers. Ce modèle de gestion devient le cadre général utilisé par la Régie pour garantir une gestion performante et participative des quatre acteurs clés, et ce, dans un rapport de partenariat gagnant-gagnant. Pour donner suite à ce plan stratégique, toutes les directions sans exception établissent leur plan d'action annuel afin de circonscrire leur participation aux objectifs organisationnels du plan stratégique corporatif, de préciser leur vision des choses, les valeurs et les orientations à privilégier, la portée des actions à réaliser, les indicateurs (à court terme et annuels) et les échéanciers. À moins d'une raison majeure qui empêche le dénouement d'une action à la date prévue, les échéanciers sont toujours respectés. Le personnel de la Régie peut observer les résultats en temps réel, en plus de disposer d'un tableau de bord trimestriel. La culture de performance qui prévaut alors suscite le développement de partenariats gagnants et amène les personnes concernées à conclure des ententes de type « collaboration » avec des organismes publics et privés pour différentes raisons : s'acquitter de sa mission, échanger sur les meilleures pratiques, relever de nouveaux défis, sensibiliser différentes clientèles à l'importance de la sécurité financière à la retraite et restreindre les coûts de gestion.

Pour les dirigeants de la Régie, mener à terme le plan stratégique inspiré d'un NMP, c'est un combat au quotidien. Ils doivent maintenir un climat de travail propice au changement, à l'engagement, à l'innovation et à la créativité de leurs membres. Ils entretiennent des liens étroits avec le personnel d'encadrement et multiplient les initiatives

pour soutenir davantage les gestionnaires qui éprouvent des difficultés à assumer leurs responsabilités. Ce long processus de changement, qui est parfois pénible et exigeant, donne lieu à des débats d'idées, à l'identification de valeurs en harmonie avec celles du personnel et à la redéfinition des objectifs ayant trait à la responsabilité partagée, à la satisfaction du client, à la compétence du personnel, à la performance et au souci de l'excellence. Lorsque nous le rencontrons en 2007, l'ex-PDG affirme que « pour être gestionnaire il faut faire preuve de modestie, d'ouverture d'esprit et accepter d'être à la merci des employés. Il faut avoir de l'humilité et un certain doigté afin de détecter les employés en difficulté et savoir saisir les occasions de les récompenser. Pour ce faire, il est essentiel que le gestionnaire sorte de son bureau²⁸. » L'attitude des dirigeants de la Régie, qui se résume à prôner la confiance à l'endroit du personnel, à l'écouter et à reconnaître ses compétences suscite l'engagement et la mobilisation de ses membres. Qui plus est, cette manière de faire devient une source de motivation pour les gestionnaires et le personnel et suscite la fierté de travailler pour l'organisation. Bareil soutient que les personnes compétentes apprécient l'autonomie, la responsabilisation, les défis, le développement de soi et les relations de travail cordiales et respectueuses. À son avis, « diagnostiquer leur vécu et prendre en compte leurs émotions et leurs inquiétudes durant la période de changement constituent une preuve de respect envers elles et de gestion éthique » (2004 : 27). De son côté, Dionne prétend que les leaders qui ne tiennent pas compte des réactions de leur personnel, un levier puissant pour privilégier les opérations et les plans de réalisation, risquent de perdre de vue l'aspect le plus puissant : la capacité créatrice des artisans du changement (2004 : 66). Les dirigeants de la RRQ ont la

²⁸ Les prochaines citations ou les prochains propos, à moins d'être identifiés par un appel de note, proviennent de la même entrevue.

conviction qu'ils doivent savoir communiquer avec leur personnel et les partenaires externes afin de les mobiliser, de faire avancer les projets régulièrement mis de l'avant et de les mener à terme. Plusieurs démarches d'information, de sensibilisation et de collaboration sont mises de l'avant à l'interne et à l'externe. Les dirigeants manifestent inlassablement de la constance dans leurs actions en ne s'éloignant jamais de la vision ultime, ce qui a des effets directs sur leur crédibilité. Inutile d'insister sur le fait que semblable démarche a aussi l'avantage de sécuriser les gestionnaires et le personnel, d'augmenter l'estime de soi et la compétence. La direction incarne sans cesse le modèle de performance et les valeurs préconisées. Son comportement correspond aux attentes exprimées et elle attend la même attitude de la part de ses membres. Ainsi, les dirigeants appliquent certaines caractéristiques du leadership transformationnel en mettant l'accent sur leur relation avec le personnel et en adoptant des comportements qui induisent un processus de transformation chez leurs collaborateurs. Les cinq réalités qui sous-tendent ce type de leadership sont observables dans le comportement des dirigeants de la Régie : le charisme, la vision, l'inspiration, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée (Côté, 2007 : 5).

Les conditions de la performance :

Les organisations performantes, qu'elles soient du secteur privé ou du secteur public, ont des caractéristiques communes, même si elles se distinguent par leur secteur d'activité. Ces caractéristiques qui contribuent à leur réussite ont trait à la vision et à l'approche humaniste des dirigeants, à leurs capacités d'anticiper et de diriger et à la confiance témoignée à leurs membres. La satisfaction du personnel de la Régie des rentes a été vérifiée

à partir de neuf leviers de mobilisation²⁹, à l'aide d'un sondage annuel qui s'est tenu durant quatre années, entre 2001 et 2005. Sur une échelle de 1 à 5³⁰, l'indice de mobilisation de tous les employés était : en 2001-2002 : 4,15; en 2002-2003 : 4,38; en 2003-2004 : 4,40 et en 2004-2005 : 4,44 (Morneau *et al.*, 2005 : 118). C'est donc dire que le style de gestion des dirigeants de la Régie des rentes correspondait au modèle de gestionnaires qui possèdent des qualités humaines et les capacités de mener un organisme de cette envergure sur la voie de la performance. C'étaient aussi des gens qui étaient capables de gérer autrement. Les paramètres qui expliquent la performance de la Régie des rentes peuvent se résumer de la façon suivante : la prise de décision, la notoriété de la Régie, l'engagement de la direction et son influence sur les acteurs ainsi que la reconnaissance.

La prise de décision :

L'attitude des dirigeants démontrait hors de tout doute qu'ils étaient prêts à prendre les moyens pour passer de l'étape de la vision à celle de la réalisation. La capacité de la direction à prendre des décisions et à passer à l'acte a eu des effets positifs sur le personnel d'encadrement et sur l'ensemble des employés. Les uns et les autres baignaient quotidiennement dans un climat organisationnel qui prônait l'action et la décision rapide et réfléchie. Les décisions se prenaient souvent dans l'immédiat parce que la direction en connaissait le sujet et les effets à long terme. Quand la vision est claire, que les rôles sont bien définis et que la culture organisationnelle précise clairement les valeurs de l'organisation, la

²⁹ Ces leviers sont : appartenance à la Régie, climat de travail, communication, organisation du travail, possibilités de développement, reconnaissance, relation de supervision, travail d'équipe, utilisation du potentiel.

³⁰ Une échelle de 1 à 5 a été utilisée : 1 constitue un indice faible et 5 un indice fort.

prise de décision gagne tant en rapidité qu'en qualité. Pour Morneau, la vision représente implicitement les valeurs organisationnelles. Elle devient significative pour l'organisation lorsqu'elle soutient la gestion au quotidien dans sa prise de décision. Sinon, elle doit être repensée, car elle empêchera l'évolution organisationnelle et les décisions qui seront prises prendront différentes directions sans nécessairement être profitables. La Régie était devenue un chantier axé sur une attitude gagnante, à la fois pour les partenaires, l'organisation et la clientèle. Le choix de la Régie de s'afficher comme un organisme en transformation pouvait la bien servir en cas de maladresse et la plaçait sous les feux de la rampe pour se faire connaître. La direction donnait les orientations et laissait le choix des moyens à ses membres, qui devaient faire leur devoir et revenir avec une solution sensée et innovatrice. Les dirigeants savaient que le personnel était le mieux placé pour proposer la meilleure solution. La direction, elle, était au fait qu'elle devait offrir un soutien approprié et constant à ses gestionnaires ainsi qu'à leurs employés afin que tous restent mobilisés en vue d'atteindre les résultats ciblés. Elle agissait avec vigilance et multipliait les signes de soutien, tout en favorisant la prise de décision consensuelle et en démontrant de la confiance dans la relation de supervision. Le mode de gestion participatif a favorisé la décentralisation des décisions et la participation accrue de tous les niveaux de gestion à la prise de décision. Ce mode de gestion a aussi rapproché la décision du lieu de l'action, avec tous les avantages corrélatifs bien connus, notamment la rapidité et une meilleure adéquation. Cette manière de faire a été une stratégie prometteuse pour conduire le personnel à un engagement affectif accru. Cette structure décentralisée a renforcé l'autonomie chez les cadres et le personnel, a donné un sens au travail des employés et a rapidement contribué à développer la créativité chez le personnel.

Il en est résulté une augmentation de la performance organisationnelle. Ainsi, la détermination et l'omniprésence de la nouvelle direction a su convaincre son personnel de se tourner vers une autre façon de gérer.

La notoriété de la Régie :

La Régie a acquis une crédibilité, ce qui a été l'une de ses forces pour obtenir la collaboration externe. Elle n'a pas craint de se mesurer avec d'autres organisations et de confronter ses résultats. Cette ouverture aux autres visait plusieurs objectifs, entre autres ceux de se faire connaître, d'échanger sur des pratiques et de développer des partenariats. La Régie est rapidement devenue une organisation dynamique, réputée et capable d'innover. Elle s'est démarquée plus d'une fois par ses façons de faire qui lui ont valu, en 2001, le Grand Prix québécois de la qualité. De fait, elle a été le premier organisme public à obtenir un tel prix et s'est classée parmi les plus performants des secteurs public et privé, en raison de ses coûts d'exploitation compétitifs et de la qualité de ses services considérée comme supérieure à la norme du secteur. La direction partageait les témoignages de notoriété reçus en faisant participer des membres aux festivités lors desquelles étaient dévoilés les résultats et en mettant à la vue du personnel les attestations reçues. À maintes reprises, la Régie a été invitée par des ministères et d'autres organismes à partager ses pratiques. Elle a collaboré comme organisme-pilote à des projets gouvernementaux et a eu à donner son opinion sur des avant-projets gouvernementaux. Par ailleurs, elle a été l'un des premiers organismes à actualiser les orientations de la *Loi sur l'administration publique*. La notoriété de la Régie a été une source de motivation et de fierté chez le personnel. Une situation qui a été régulièrement observée à

cette époque mérite d'être rapportée : des membres du personnel qui collaboraient avec d'autres organisations étaient enviés par leurs propres employés. Le personnel de la Régie était perçu comme ayant de la chance de travailler dans un organisme comme celui-là.

L'engagement de la direction et son influence sur le personnel :

Les valeurs que la Régie prônait étaient manifestes dans le comportement des dirigeants, et les gestionnaires devaient adopter la même conduite. Les dirigeants témoignaient de la constance dans leur manière de transmettre leur vision des choses, ce qui pouvait être perçu comme de l'acharnement par certaines personnes, mais devenait sécurisant et crédible pour d'autres. De l'avis de Hernandez, « les organisations doivent clarifier leurs messages et surtout tenir un discours conforme à leurs pratiques... » (Hernandez³¹, 2006 : 9). Les employés se sentaient responsables avec la direction de la réussite de cette transformation et avaient le goût d'effectuer avec rigueur les mandats confiés parce que ceux-ci étaient suivis au pied de la lettre par les dirigeants. L'organisme croyait aux capacités de son personnel et comptait sur chacun de ses membres pour repousser ses limites et garder le cap sur les cibles visées. Chaque année, des rencontres officielles étaient planifiées à l'avance avec la direction pour présenter au personnel les réussites et les nouveaux défis, de même que le plan d'action à réaliser dans l'année à venir. Ensuite, les directions présentaient à leurs membres leurs propres plans, au moyen d'outils corporatifs conçus sur mesure pour en faciliter la compréhension. De plus, la direction se faisait un devoir de rencontrer annuellement chaque gestionnaire pour vérifier en quelque sorte son appropriation des orientations et son adhésion

³¹ Émile-Michel Hernandez est professeur en sciences de gestion à l'UFR Science économique de l'Université de Reims et vice-président de l'Académie de l'entrepreneuriat.

à différents aspects organisationnels. C'était l'occasion de partager mutuellement sa vision des choses. Ainsi, la direction s'assurait de la justesse des messages transmis par les gestionnaires à leur personnel et en profitait pour leur témoigner appui et confiance. Toujours dans le but d'agir avec transparence et vigilance, la Régie rencontrait les comités de représentants du personnel pour discuter de projets en cours et convenir de moyens pour faciliter la gestion du changement auprès du personnel. La direction a su faire de la Régie une organisation proactive, grâce à une vision à long terme. Elle a agi avec jugement et de manière stratégique en misant sur les compétences, le respect de son personnel et les apprentissages organisationnels.

La reconnaissance :

Une politique visant à manifester de la reconnaissance aux membres du personnel figurait parmi les objectifs du plan stratégique mis en œuvre par la Régie. Celle-ci encourageait l'entrepreneuriat en allouant aux directions un budget qui leur permettait de manifester leur reconnaissance à leur personnel. Elle misait sur leur créativité dans la préparation de ces activités visant à valoriser les employés. Même si certaines mesures retenues s'échelonnaient sur plus d'une année, la Régie s'assurait de respecter les normes permises à un organisme public lors du choix des moyens préconisés. Nul doute que cette façon de faire a contribué à rendre le climat de travail stimulant pour le personnel et les gestionnaires. Les dirigeants de la Régie, en collaboration avec les gestionnaires, ne manquaient pas d'annoncer la fin de grands travaux en soulignant l'implication des secteurs

visés par des activités de reconnaissance stimulantes ou par d'autres gestes témoignés à chaque employé :

La Régie reconnaît le rôle clé de son personnel. [...] Avec cette politique, la Régie favorise une culture organisationnelle axée sur : la satisfaction du personnel, la valorisation et la motivation au travail; la mobilisation du personnel à la réalisation des objectifs de la Régie; le travail d'équipe et de partenariat; le dépassement et l'excellence. (Régie des rentes du Québec, 2003 : 40.)

Les dirigeants communiquaient régulièrement leur appréciation, de vive voix ou par écrit, en mettant à contribution le plan de communication interne et externe. Ils étaient accessibles et ne manquaient pas de parler à leurs employés en dehors du travail, de les questionner ou encore de les féliciter. Lors d'une rencontre, l'ex-PDG affirmait que les membres du personnel doivent être gérés comme des vedettes et ressentir la sensibilité des dirigeants à leur endroit et leur flexibilité. Pour exprimer leur reconnaissance à leurs employés et leur offrir des possibilités d'avancement, les dirigeants ont instauré deux plans de relève concernant des emplois en gestion, d'une durée de trois ans chacun. Ces plans prévoyaient l'accès à des emplois d'encadrement au terme d'un stage conforme aux critères de réussite. En 2002-2003, ce programme a permis de pourvoir à un peu plus de 64 % des emplois d'encadrement devenus vacants aux deux paliers de gestion (Régie des rentes du Québec, 2003 : 40). À ces mesures s'ajoutaient les programmes d'accueil et de mentorat à l'intention des nouveaux employés et du *coaching* pour le personnel désireux d'accéder à d'autres postes de travail (Régie des rentes du Québec, 2003 : 65).

Les pratiques de gestion énumérées ci-dessus font partie d'un ensemble d'initiatives planifiées de concert avec le personnel d'encadrement et améliorées à partir des commentaires reçus des employés. Leurs effets sur l'ensemble du personnel ont été concluants et l'amélioration était constante.

Ces pratiques reflètent la littérature citée tout au long de cette recherche et illustrent concrètement les conditions d'une gestion éthique et performante dans une organisation publique. Elles témoignent également de la qualité du leadership des dirigeants, qui ont su, en collaboration avec leur personnel, mener leur organisation vers la performance.

Au terme de cette recherche, il apparaît évident que la performance du secteur public et du secteur privé est indissociable de la performance individuelle et collective du personnel, ce qui nécessite avant tout une gestion de qualité des personnes et le développement de leurs compétences. Bien que plusieurs facteurs contribuent à la performance, il n'en demeure pas moins que le leadership éthique favorise la « bonne gestion » des personnes et fait partie d'une solution gagnante. Les objectifs de cette recherche consistaient à proposer les grandes lignes d'un modèle de gestion éthique des personnes, autrement dit d'un modèle de leadership éthique, qui corresponde aux exigences de performance du nouveau management public. Dans l'esprit de concilier éthique et performance, notre recherche s'intitule *Le leadership éthique dans la fonction publique québécoise : concilier éthique et performance en contexte de changement*.

Étant donné la rareté de la littérature sur le leadership éthique et le leadership dans le secteur public, notre recherche a été limitée jusqu'à un certain point, mais nous avons

privilegié des auteurs qui s'intéressent au leadership, au sens du travail, à la sociologie et à l'éthique. Nous avons aussi consulté des revues spécialisées dans le domaine de la gestion et de la santé des personnes au travail, afin d'identifier les facteurs de réussite des grandes entreprises considérées comme les plus performantes et les caractéristiques de celles qui le sont moins. Nous avons également pris en considération les résultats de différents sondages relatifs aux attentes des membres de toutes les générations à l'égard de leurs supérieurs. À partir de ces constats, il a été possible de déterminer les conditions de base d'une gestion éthique des personnes et de la performance des organisations publiques. En effet, une certaine analyse de la littérature scientifique et populaire (sondages, enquêtes, opinions) démontre que la culture organisationnelle, le leadership, la qualité de la gestion, la gestion des personnes et les rapports avec le personnel influencent directement l'engagement des personnes et leur satisfaction au travail. Est-il nécessaire de rappeler que tous ces éléments sont essentiels au rayonnement et à la performance du secteur public ou privé? Autrement dit, les compétences des gestionnaires, leur intelligence émotionnelle et la confiance qu'ils témoignent aux personnes donnent véritablement le ton à la qualité de la gestion et au niveau de performance qui sera éventuellement atteint par l'organisation. Nous pouvons penser que la performance du secteur public est imputable à sa mission, mais la présente recherche a démontré que c'est le leadership des dirigeants et de leurs subalternes qui constitue la pierre angulaire de toute réussite. Ainsi, l'organisation qui cultive une gestion de qualité axée sur le respect des personnes, la force de l'intelligence collective, le développement des compétences, les actions stimulantes et qui, de plus, fait ce qu'il faut pour que le personnel soit heureux au travail peut à juste titre être considérée comme un modèle de gestion éthique. Force est de reconnaître

qu'elle détient aussi tous les éléments qui la mèneront vers un seuil de productivité remarquable. De telles organisations savent mieux que quiconque apparier une gestion éthique des personnes et une gestion performante. Il peut sembler utopique de penser que les résultats de cette recherche peuvent s'appliquer au secteur public, mais les succès obtenus par la Régie des rentes du Québec au cours de la période de 1998 à 2004 démontrent qu'une organisation publique peut à la fois gérer humainement des personnes et performer.

2) Regard critique sur la recherche

Le fait que nous ayons restreint notre revue de la littérature aux auteurs québécois et à quelques auteurs français qui se sont intéressés à l'éthique, au leadership et à la performance, pourrait sans doute nous être reproché. Pour notre défense, précisons que si la littérature anglo-saxonne est abondante sur le concept plus général de leadership éthique, elle ne servait pas bien l'objet de notre recherche qui visait à proposer les grandes lignes d'un modèle pratique et concret de leadership qui concilie éthique et performance, s'appliquant tout particulièrement à la fonction publique québécoise. Sous cet angle, c'est le modèle de la Régie des rentes du Québec qui a retenu notre attention parce qu'il établit des critères de faisabilité concrets et précise, d'une certaine manière, les contours d'une compréhension du leadership éthique pertinente dans le contexte des organisations de la fonction publique québécoise. Ce modèle de gestion qui s'est raffiné au fil des années a, d'une part, permis à l'organisme de performer; d'autre part, il a su susciter l'effervescence de ses troupes et l'intérêt d'autres organismes publics et d'entreprises privées.

Il importe également de souligner que les points de vue des auteurs auxquels nous nous sommes référée rejoignent les constats des dirigeants du secteur public et d'entreprises privées ayant réussi dans leur domaine respectif. Ces observations nous confortent dans notre choix et en confirment la justesse. Les professionnels du secteur des ressources humaines, avec qui collaborent les dirigeants d'entreprises pour concrétiser les choix organisationnels, sont d'autres sources qui nous ont permis de faire les mêmes constats. Cela nous permet d'asseoir le sentiment que notre recherche demeure valide même si notre choix méthodologique nous a amenée à laisser de côté une bonne partie de la littérature scientifique anglo-saxonne.

De plus, les résultats d'études réalisées auprès de 365 grandes entreprises, reconnues comme les plus performantes et venant de partout dans le monde, confirment les effets positifs des conditions fondamentales de toute réussite : l'équilibre entre l'humanisme et la performance. Pensons à la France qui, grâce à son dialogue social avec ses investisseurs, a réussi à attirer en 2004 le plus grand nombre d'investisseurs étrangers malgré sa réputation d'avoir des exigences sévères. Cela démontre qu'une culture organisationnelle axée sur des valeurs humaines et d'efficacité offre les conditions gagnantes d'une gestion performante et en assure la pérennité. Des échanges avec des personnes appartenant à des générations différentes ont également nourri notre réflexion tout au long de ce travail et servi d'ancrage pour la poursuite de nos objectifs.

Ainsi, la réussite des personnes et des organisations dépend de l'importance accordée aux valeurs de compétence, de transparence, d'intégrité et de respect des personnes dans le

choix des moyens et des orientations de gestion. L'absence de considérations éthiques entrave profondément le développement de l'employé et de son employeur, suscite la défiance et rend les rapports humains difficiles. Les parties en viennent à ne plus être des alliés mais des concurrents qui n'ont plus de cibles communes. Le partage du savoir, la qualité du climat de travail, la participation des personnes aux décisions et le partage des bénéfices sont autant de réalités qui souscrivent à une gestion éthique des personnes et des organisations, un passage obligé pour retenir le personnel et performer.

S'il n'est pas « instrumentalisé », ce type de leadership « éthique » a un effet prépondérant sur la performance et assure des retombées significatives sur la personne et l'organisation. En cela, il contribue à des rapports gagnants et responsables. C'est dans ce type de rapport que les employés et les dirigeants trouvent un sens à leur travail et se sentent mobilisés. Ainsi font-ils converger leurs efforts vers la réalisation de leur propre visée tout en augmentant la performance de l'organisation. Malheureusement, l'une des grandes difficultés des organisations, c'est l'absence de discussion et de dialogue. En ce siècle dit des communications, comment peuvent-elles ignorer ces deux grandes forces et prétendre posséder la clef de la réussite? La communication est à la base du ressourcement des personnes et une condition *sine qua non* de la coopération et du commerce au sein des entreprises. L'éthique, soucieuse de l'être humain et de la performance organisationnelle, est une condition de réussite incontournable qui concerne chaque personne dans son milieu de travail et tous les acteurs sociaux.

En considérant exclusivement les littératures québécoise et française en matière de définition du leadership éthique dans le secteur public, donc en ignorant la littérature anglo-saxonne sur le sujet, cela pose les limites à la présente recherche. Bien que l'objet de notre recherche était autre parce qu'il visait un modèle de leadership éthique de performance s'appliquant particulièrement à la fonction publique québécoise, l'abondante littérature anglo-saxonne sur le concept du leadership éthique aurait eu l'avantage d'en fournir une définition plus consistante, d'en apprécier le développement et d'évaluer son application dans le secteur public. L'étude de cette littérature et de ce qu'elle apporterait à notre question de recherche pourrait, et même devrait, constituer la suite de notre recherche.

Nous sommes néanmoins consciente que le fait que M. Guy Morneau, ex-PDG de la RRQ de 1998 à 2004, ait agi comme codirecteur dans cette recherche puisse soulever un doute quant à l'objectivité ou à la complaisance de l'analyse qui est faite du cas de la RRQ. Rappelons toutefois que notre analyse s'est basée, outre notre propre implication professionnelle à la RRQ, sur des appréciations provenant des deux paliers gouvernementaux et du secteur privé pour documenter les caractéristiques d'une gestion éthique et performante et de ses effets sur les personnes. De plus, les résultats de la RRQ de 1998 à 2004 sont publics et disponibles.

Finalement, en ce qui a trait à la manifestation de comportements éthiques et les raisons de les susciter, ce travail ouvre des perspectives intéressantes aux dirigeants du secteur public et du secteur privé. Puisque le leadership éthique reflète une compétence organisationnelle et prend son origine en chacun des employés et des gestionnaires, il serait pertinent de

poursuivre la recherche sur la gestion éthique et performante en recensant les moyens mis en œuvre par des organisations publiques et des entreprises privées afin de cibler ceux qui se montrent les mieux adaptés pour assurer une gestion éthique et favoriser la transparence en gestion. Dans le secteur public, des personnes du milieu juridique ont la responsabilité de répondre aux questions en matière d'éthique, mais la portée de leur contribution semble restreinte. Des pistes d'action devraient être explorées pour promouvoir et développer le leadership éthique à tous les niveaux du personnel du secteur public. Une telle démarche va au-delà des codes déontologiques, mais constitue une avenue florissante, puisque ce secteur est confronté à un effectif réduit et à des résultats dont la qualité ne cesse de rivaliser avec le privé, et ce, malgré la volonté de « faire plus avec moins » sans affecter la qualité de ses services. Les moyens déployés ou préconisés pour encourager et développer un leadership éthique « étatique » qui sait concilier la performance sont garants de la réussite des objectifs à atteindre par l'État québécois.

C'est en exerçant un leadership éclairé, dynamique et constamment renouvelé que le secteur public maintiendra sa compétence et se projettera vers une performance empreinte de discours sensés et éthiques.

BIBLIOGRAPHIE

- Agence de la fonction publique du Canada. (Page consultée le 22 juin 2007). Valeurs et l'éthique de la fonction publique. Dans La trousse du gestionnaire : Le dialogue et la prise de décision en matière d'éthique. [En ligne]. Adresse URL : http://www.psagency-agencefp.gc.ca/veo-bve/psve-vefp_f.asp?printable=True
- Audet, Michel. 2007. « Les mythes du choc des générations ». Dans Les générations : une indispensable alliance. Effectif, volume 10, numéro 1, pp. 19-27.
- Aubert, Nicole *et al.*, 2003. La motivation au travail dans les services publics. Paris : Éditions L'Harmattan. 442 p.
- Aubert, Nicole. 2004. L'individu hypermoderne. France : Éditions Ramonville-Saint-Agne. 319 p.
- Aubert, Nicole; De Gaulejac, Vincent. 2007. Le coût de l'excellence. Paris : Éditions Du Seuil. 343 p.
- Bareil, Céline. 2004. Gérer le volet humain du changement. Montréal : Éditions Transcontinental inc. 213 p.
- Bartlett A., Christopher. 1996. « L'entreprise repersonnalisée ». Dans L'organisation de demain : Gérer la révolution du savoir. Éditions Publi-Relais. pp. 69-72.
- Bennis, Warren. 1996. « Le leadership transformatif ». Dans L'organisation de demain : Gérer la révolution du savoir. Éditions Publi-Relais. pp. 13-16.
- Bernier, Pierre. 2006. « L'emploi public, enjeu des démocraties modernes » Dans Le Québec dans le monde (2005-2006). Télescope Hors série, Septembre, pp. 4-6.

- Bernier, Robert. 2004. L'État québécois au XXI^e siècle. Sainte-Foy (Québec) : Presses de l'Université du Québec. 561 p.
- Bertonèche, Marc. 2005. MBA : l'essentiel du management par les meilleurs professeurs. Paris : Éditions d'Organisation. 506 p.
- Biron, Ève-Lyne. 2008. « Le développement du leadership : un impératif stratégique ». Effectif, volume 11, numéro 1, pp. 15-18.
- Blenko, Marcia; Rogers, Paul. 2006. « L'organisation, clé de la performance ». L'Expansion Management Review, numéro 121, pp. 29-38.
- Boisvert, Gaétan. 1997. « La performance du secteur public reliée aux compétences de ses gestionnaires ». Dans Marie-Michèle Guay *et al.*, Performance et secteur public : réalités, enjeux et paradoxes. Québec : Presses de l'Université du Québec. pp. 31-55.
- Boisvert, Yves *et al.*, 2003. Petit manuel d'éthique appliquée : Éthique hors série publique. Montréal : Éditions Liber. 145 p.
- Boisvert, Yves *et al.*, 2005. Qu'est-ce que l'éthique publique? Montréal : Éditions Liber. 122 p.
- Boisvert, Yves *et al.*, 2007. L'intervention en éthique organisationnelle : Théorie et pratique. Collection Éthique hors série. Montréal : Éditions Liber. 222 p.
- Boussard, Valérie. 2008. Sociologie de la gestion : Les faiseurs de performance. Université de Versailles : Éditions Berlin. 264 p.
- Boucher, Guylaine. 2007 « Une profession en évolution : gestion des ressources humaines ». Dans Gestion des ressources humaines : réalités, priorités, tendances. Effectif / Les Affaires, spécial 10 ans. pp. 10-12.

- Boucher, Guylaine. 2007. « Y a-t-il un leader dans la salle? ». Dans *Gestion des ressources humaines : réalités, priorités, tendances*. Effectif / Les Affaires, spécial 10 ans. pp. 18-28.
- Boyatzis, Richard ; McKee, Annie. 2006. Les nouveaux défis du leadership. Traduction de l'anglais par Émilie Borgeaud. Paris : Éditions Pearson Éducation France. 269 p.
- Braud, Philippe. 2004. Penser l'État. Paris : Éditions Du Seuil. 248 p.
- Brun, Jean-Pierre. 2008. Les 7 pièces manquantes du management. Québec : Éditions Transcontinental. 200 p.
- Brunet, L. A.; Savoie A. 2002. « Les comportements éthiques et non éthiques en milieu de travail : État provisoire de la question ». Revue québécoise de psychologie, volume 23, numéro 1, pp. 101-119.
- Centre canadien de gestion. (Page consultée le 22 juin 2007). *De solides assises – Rapport du groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique*. [En ligne].
Adresse URL : http://www.myschoolmonecole.gc.ca/Research/publications/html/p91/1_f.htm
- Chanlat, Jean-François. 2003. *Le managérialisme et l'éthique du bien commun : la question de la motivation au travail dans les services publics*. Dans Duvillier, Thibault *et al.*, La motivation au travail dans les services publics. Paris : L'Harmattan. pp. 51-76.
- Champy, James. 1996. « La deuxième révolution du management ». Dans L'organisation de demain : Gérer la révolution du savoir. Éditions Publi-Relais. pp. 73-76.
- Claude, Jean-François. 2002. L'éthique au service du management. Paris : Éditions. Liaisons. 253 p.

- Commission de l'administration publique. 2008. Vingtième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics. Secrétariat des commissions de l'Assemblée nationale du Québec. 54 p.
- Côté, Louis. 2005. Éditorial Dans « La gestion des ressources humaines dans les organisations publiques ». Télescope, volume 12, numéro 2, p. III-VI.
- Côté, Louis. 2006. « L'expérience québécoise en matière de réforme administrative : la loi sur l'administration publique ». Canadian public administration = Administration publique du Canada, volume 49, numéro 1, 22 p.
- Côté, Louis *et al.*, 2006. « Les réformes des administrations publiques dans le monde ». Réalités nationales et mondialisation. pp. 293-333.
- Côté, Louis *et al.* 2007. « Le leadership dans le secteur public : Service et Éthique ». Vigie, volume 10, numéro 2, p.12.
- Cousineau, Marie-Ève. 2005. « La génération "Why" ». Affaires plus, volume 28, numéro 10, pp. 43-46.
- Cribbin, James J. 1981. Le leadership, ce qui différencie un véritable dirigeant d'un simple directeur. Montréal : Éditions de l'homme. 314 p.
- Dagneau, Hélène *et al.* 2007. « La synergie intergénérationnelle : un avantage concurrentiel » Dans Les générations : une indispensable alliance. Effectif, volume 10, numéro 1, pp. 15-17
- De Gaulejac, Vincent. 2005. La société malade de la gestion. Paris : Éditions Seuil. 275 p.
- Delisle, Stéphane; Rinfret, Nathalie. 2006. L'étude sur le leadership dans le secteur public : état de la situation. Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public. 5 p.

- Demers, J.; Gow, J. I. 2002. « Gestion des ressources humaines et nouveau Management public ». Canadian public administration = Administration publique du Canada, volume 45, numéro 4, pp. 512-537.
- Desgagné, Alain. 2007. « Générations : compagnonnage et cohabitation » Dans Les générations : une indispensable alliance. Effectif, volume 10, numéro 1, p. 6.
- Dion, Michel. 1992. L'éthique ou le profit. Montréal : Éditions Fides. 242 p.
- Dion, Michel. 2005. Le leadership éthique et la transformation des organisations. Sherbrooke : Éditions G.G.C. 133 p.
- Dionne, Pierre. 2004. Prendre le leadership des compétences. Québec : Éditions ERPI. 161 p.
- Drucker, Peter F. 2000. « L'émergence de la nouvelle organisation ». Harvard Business Review le Knowledge management. Paris : Éditions d'Organisation. pp. 11-33.
- Drucker, Peter F. 1996. « La société des organisations ». Dans L'organisation de demain : Gérer la révolution du savoir. Éditions Publi-Relais. pp. 11-12.
- Duchaine, Jean-François. 1996. « Gérer la révolution du savoir ». Dans L'organisation de demain : Gérer la révolution du savoir. Éditions Publi-Relais. pp. III-V.
- Duchaine, Jean-François. 1996. « Avant-propos ». Dans L'organisation de demain : Gérer la révolution du savoir. Éditions Publi-Relais. 3 p.
- Duguay, Pierre *et al.* 2007. « Générations : un leader pour tous ». Dans Les générations : une indispensable alliance. Effectif, volume 10, numéro 1, pp. 39-41.
- Emery, Yves; Giaque David. 2005. Paradoxes de la gestion publique. Paris : L'Harmattan. 251 p.
- Enriquez, Eugène. 1997. Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. Paris : Éditions Desclée De Brouwer. 409 p.

- Forest, Jacques. 2008. « Si le travail est plaisir, la vie sera joie ». *Psychologie Québec*, Re-publication de l'article gagnant du concours 2006 de vulgarisation scientifique de l'ACFAS. pp. 25-28.
- Fortin, Pierre. 1995. La morale, l'éthique, l'éthicologie. Sainte-Foy (Québec) : Presses de l'Université du Québec. 124 p.
- Gélinas, André. 2002. L'intervention et le retrait de l'État. Québec : Presses de l'Université Laval. 427 p.
- Gélinas, André. 2003. L'administration centrale et le cadre de gestion. Québec : Presses de l'Université Laval. 724 p.
- Goble, Frank. 1972. L'excellence dans le leadership. Brossard : Éditions Un monde différent. 349 p.
- Goleman, Daniel. 1998. L'intelligence émotionnelle-2. Paris : Éditions Robert Laffont. 384 p.
- Guay-Viau, Anabelle. 2005. L'éthique et l'efficacité peuvent-elles coexister? Dans Éthique et dilemmes dans les organisations. Québec : Presses de l'Université Laval. pp. 115 - 125.
- Kant, Emmanuel. 2006. Des principes de la raison pure pratique : extrait de Critique de la raison pratique. Traduction de l'allemand par Luc Ferry *et al.*, Paris : Éditions Gallimard. 173 p.
- Héon, François P. ; Lortie, Christian. (Page consultée le 12 septembre 2005). « Le leadership ». *Harvard Business Review*. 1999. Dans *La nouvelle génération de leaders (27300)*. Paris : Éditions d'Organisation. 283 p. Le portail de l'Ordre des CRHA et CRIA du Québec. [En ligne]. Adresse URL : <http://www.orhri.org/viglexpress/savoirfaire/ficheauteur.aspx?F=27300>

- Hernandez, Émile-Michel. 2006. « La GRH à la lumière de la théorie des jeux ». L'Expansion Management Review, numéro 121, pp. 74-79.
- Kouzes, James; Posner, Barry. 2004. Les 10 pratiques des leaders mobilisateurs : Le portrait des managers-leaders par leurs collaborateurs. Traduction de l'anglais par Jacques Lalanne. Éditions Actualisation inc. 240 p.
- Laberge, C. 1999. « Le dialogue comme discipline de conversation stratégique : L'expérience du ministère du développement des ressources humaines du Canada ». Mémoire de maîtrise en management. Montréal : École des Hautes Études Commerciales.
- Lacroix, André; Létourneau, Alain. 2000. Méthodes et interventions en éthique appliquée. Montréal : Éditions Fides. 272 p.
- Lacroix, Marc. 2006. Mille et une raisons d'être fier ! Le métier de gestionnaire au sein de la fonction publique québécoise. Québec : Conférence prononcée à La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public.
- Lamy, Catherine. 2006. « Collaborer, créer... et innover ». Réseau CEFRIO, volume 6, numéro 1, pp. 3-8.
- Langlois, Lyse; Blouin, Rodrigue; Montreuil, Sylvie; Sexton, Jean. 2005. Éthique et dilemmes dans les organisations. Québec : Presses de l'Université Laval. 183 p.
- L'Archevêque, Paul. 2000. « La modernisation rêvée par les jeunes de la fonction publique ». Autrement, numéro 11. Bibliothèque de l'Assemblée nationale. 9 p.
- Leclerc, Michel. 2007. Résumé : « Leadership in Project Management ». De Gregory Balestrero *et al.*, Institute, Newton Square (Pa) 2007, 2006, 2005. Traduction de l'anglais par Carnets de leadership, volume 4, numéro 2, 4 p.
- Legault, Georges A. 2003. Professionnalisme et délibération éthique. Sainte-Foy (Québec) : Presses de l'Université du Québec. 290 p.

- Legault, Georges A. 2007. « Qu'est-ce donc ENFIN l'éthique appliquée? ». Collection Essais et conférences. Sherbrooke : Éditions GGS, numéro 34.
- Le Gorrec, Elen. 2004. « Une gestion des personnes basée sur l'individu et l'éthique : un modèle applicable à l'ensemble des stations de la Société Radio-Canada? » Mémoire de maîtrise en gestion des personnes en milieu du travail. Rimouski : Université du Québec à Rimouski.
- Lemaître, Nadine. 1990. « La culture d'entreprise, facteur de performance ». Dans *La culture des entreprises*. Revue internationale de gestion. pp. 95-101.
- Lortie, Christian; Héon, P. François. (Page consultée le 12 septembre 2005). La nouvelle génération des leaders. [En ligne]. Adresse URL : <http://www.orhri.org/vigieexpress/savoirfaire/ficheauteur.aspx?F=27300>
- Louart, Pierre; Beaucourt, Christel. 2003. Gérer la motivation dans le secteur public : par les valeurs, les assurances ou les incitations? Dans *Duvillier, Thibault et al., La motivation au travail dans les services publics*. Paris : L'Harmattan. pp. 169-190.
- Luc, Édith. 2004. Le leadership partagé : modèle d'apprentissage et d'actualisation. Montréal : Presses de l'Université de Montréal. 155 p.
- Mac Gregor, Douglas. 1975. Leadership et motivation. Paris : Éditions Entreprise moderne d'édition. 198 p.
- Maier, Corinne. 2004. Bonjour paresse : De l'art et de la nécessité d'en faire le moins possible en entreprise. Paris : Éditions Michalon. 198 p.
- Malherbe, J.-F. 1996. L'incertitude en éthique : Perspectives cliniques. Montréal : Éditions Fides. 58 p.
- March, James. 2003. Le leadership dans les organisations. Paris : Presses de l'École des mines. 141 p.

- Martineau, Yvon. 1996. « Mot des co-présidents ». Dans L'organisation de demain : Gérer la révolution du savoir. Éditions Publi-Relais. pp. VII-IX.
- Mazouz, Bachir; Tardif, Marcel J. B. 2006. À propos de la performance : l'Arlésienne de la sphère publique. Dans Denis Proulx. Management des organisations publiques. Québec : Presses de l'Université du Québec. pp. 29-59.
- Ménard, Clément. 1997. Les valeurs : éléments clés de la performance du secteur public. Dans Marie-Michèle Guay *et al.*, Performance et secteur public : réalités, enjeux et paradoxes. Québec : Presses de l'Université du Québec. pp. 55-73.
- Ministère des Services gouvernementaux (Page consultée le 28 septembre 2008). La gestion du savoir : une pratique émergente dans les Administrations. [En ligne]. Adresse URL : <http://www.services.gouv.qc.ca/fr/connaissances/e-veille/2006/novembre.asp>.
- Mongbé, Estelle; Desbiens, André. 2007. « Le rôle des gestionnaires de première ligne dans la performance organisationnelle ». Bulletin, Observatoire interministériel en ressources humaines, volume 68. p. 5.
- Morin, Estelle. 1996. « L'efficacité organisationnelle et le sens du travail ». Dans La quête du sens : Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature. Montréal : Éditions Québec/Amérique inc. pp. 257-287.
- Morneau, Guy *et al.* 2005. « La gestion du changement dans les organisations publiques : Le cas de la Régie des rentes du Québec ». Télescope, volume 12, numéro 3, pp. 108-130.
- Morneau, Guy. 2006. Le défi de la productivité et la gestion dans la fonction publique : L'organisation intelligente. Québec. Conférence prononcée au Ministère de l'Agriculture, Pêcheries et Alimentation du Québec. 32 p.

- Morneau, Guy. 2006. Le leadership dans le pilotage du changement : un incontournable. Québec. Conférence prononcée à La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public. 40 p.
- Morrisette, Françoise. 2008. « Le développement du leadership : un impératif stratégique. Dans Vues sur le leadership ». Effectif, volume 11, numéro 1, pp. 15-21.
- Nadeau, Michel. 2009. « Quelles est la mission de l'Institut sur la gouvernance d'organisations publiques et privées ». Dans 36 façons d'être éthique au travail. Éditions Fides. Montréal : Presses des HEC Montréal. pp. 160-164.
- Nugent, Patrick S. 1997. Différences culturelles, apprentissage et performance organisationnels. Dans Marie-Michèle Guay *et al.*, Performance et secteur public : réalités, enjeux et paradoxes. Québec : Presses de l'Université du Québec. pp. 77-93.
- OCDE. 2001. Le secteur public au XXI^e siècle : Repenser le leadership. Paris : Éditions OCDE. 111 p.
- OCDE. 2005. (Page consultée le 24 mars 2008). La modernisation du secteur public : la route à suivre. Synthèses. L'Observateur de l'OCDE. [En ligne]. Adresse URL : <http://www.oecd.org/dataoecd/27/49/35780376.pdf>
- OCDE. 2005. (Page consultée le 24 mars 2008). Performances et responsabilités : Les gouvernements à l'œuvre. L'Observateur de l'OCDE. [En ligne]. Adresse URL : http://www.observateurocde.org/news/printpage.php/aid/1311/Performances_et_responsabilit%E9.html
- Pauchant, Thierry C. *et al.* 1996. La quête du sens : Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature. Montréal : Éditions Québec/Amérique inc. 392 p.
- Pauchant, Thierry C., *et al.* 2002. « Vers des communautés éthiques par le dialogue ». Dans Guérir la santé. Montréal : Éditions Fides. pp. 303-345.

- Pauchant, Thierry C. 2005. « Les éthiques en gestion : comment les concilier ». Dans Éthique et dilemmes dans les organisations. Québec : Presses de l'Université Laval. pp. 3-11.
- Patenaude, J. 1997. « Apprendre un code ou amorcer une démarche éthique ». Dans Georges A. Legault. 1997. Enjeux de l'éthique professionnelle. Québec : Presses de l'Université du Québec. pp. 105-138.
- Patenaude, J. 2000. « L'intervention en éthique : contrôle ou support réflexif? ». Dans André Lacroix, Alain Létourneau. Méthodes et interventions en éthique appliquée. Montréal : Éditions Fides. pp. 23-40.
- Payette, Adrien. 1997. « Les compétences des gestionnaires et la performance des organisations publiques : essai de synthèse ». Dans Marie-Michèle Guay *et al.*, Performance et secteur public : réalités, enjeux et paradoxes. Québec : Presses de l'Université du Québec. pp. 7-30.
- Pépin, Richard. 2005. « Concevoir et communiquer une vision ». Revue internationale de gestion, volume 30, numéro 2, pp. 24-33.
- Plamondon, Jacques A. 2006. « L'éthique est-elle indissociablement liée au leadership? Le leader public dans le bien et le mal ». Québec : Conférence prononcée à Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public. 21 p.
- Quinn, James Brian *et al.* 2000. « La gestion du capital intellectuel : Comment tirer le meilleur parti des meilleurs ». Harvard Business Review, Le Knowledge management. Paris : Éditions d'Organisation. pp. 231-262.
- Régie des rentes du Québec. 1997. Rapport annuel de gestion 1996-1997. 80 p.
- Régie des rentes du Québec. 1998. Rapport annuel de gestion 1997-1998. 88 p.
- Régie des rentes du Québec. 2003. Rapport annuel de gestion 2002-2003. 112 p.

Régie des rentes du Québec. 2004. Rapport annuel de gestion 2003-2004. 136 p.

Régie des rentes du Québec. 2003. Plan directeur en gestion du personnel 2003-2008. 19 p.

Régie des rentes du Québec. 2007. (Page consultée le 2 juin 2008). Rapport annuel 2006-2007. [En ligne]. Adresse URL : <http://www.rrq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/604EE2D5-19CB-4296-947E-D72C98E65AF8/0/coupoeilra.pdf>

Rinfret, Nathalie; Fortin Julie. 2003. Analyse motivationnelle des intentions de départ des gestionnaires de la fonction publique québécoise : élaboration d'un modèle prédictif. Dans Duvillier, Thibault *et al.*, La motivation au travail dans les services publics. Paris : L'Harmattan. pp. 374-387.

Rinfret, Nathalie; Lamontagne, Renée. (2007). (Page consultée le 02 juin 2009). Québec : Conférence sur L'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel : deux déterminants d'un grand changement dans le réseau de la santé. Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public. 22 février 2007. [En ligne]. Adresse URL : http://www.chairelacapitale.enap.ca/CAPITALE/docs/Midi_rencontres/midirencontre_22fevr07.pdf

Rinfret, Nathalie; Lavoie, Judith. (Page consultée le 06 mai 2008). Récit de vie de Guy Morneau. Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public. [En ligne]. Adresse URL : <http://www.chairelacapitale.enap.ca/CAPITALE/docs/Recherches/WEB%20Recit%20G.%20Morneau.pdf>

Robitaille, Robert. (Page consultée le 13 avril 2005). Mouvement Québécois de la qualité : Tribune des meilleures pratiques. [En ligne]. Adresse URL : http://latribune.outilsqualite.com/archives/2005/03/le_dilemme_du_g.html

Rondeau, Dany. 2005. L'éthique publique : « auto » ou « hétéro » régulation? Dans Yves Boisvert *et al.* 2005. Qu'est-ce que l'éthique publique? Montréal : Éditions. Liber. p. 59-79.

- Rondeau, Dany. 2007. Éthique et esthétique dans les organisations contemporaines : L'instrumentalisation du langage. Texte à paraître.
- Rouillard, Lucie *et al.* 2004. « Les ressources humaines : Clé de voûte de la réforme du secteur public au Québec ». Revue Politiques et Management Public, volume 22, numéro 3, pp. 81-94.
- Rowland, Wade. 2006. La soif des entreprises. Montréal : Éditions Hurtubise HMH. 330 p.
- Salmon, Anne. 2002. Éthique et ordre économique : Une entreprise de séduction. Paris : Éditions CNRS. 203 p.
- Secrétariat du Conseil du trésor. 2003. « L'Éthique dans la fonction publique québécoise ». Le Point sur..., 2 p.
- Secrétariat du Conseil du trésor. 2004. Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007 : Prendre en main l'avenir de notre fonction publique. Gouvernement du Québec. 49 p.
- Secrétariat du Conseil du trésor. 2005. Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement. Gouvernement du Québec. 14 p.
- Secrétariat du Conseil du trésor. 2007. Pour diminuer le risque humain : savoir connaître et reconnaître. Dans « La gestion des risques : gérer le risque humain ». Échange, volume 20, numéro 2, 8 p.
- Serieyx, Hervé. 1993. Le Big Bang dans les organisations : Quand l'entreprise, l'État, les régions entrent en mutation. Paris : Éditions Calmann-Lévy. 342 p.
- Sormany, Louis. 2002. « L'administration publique québécoise face au défi de l'éthique ». Québec : Conférence au congrès de l'ACFAS.
- Sormany, Louis. 2006. L'Éthique en matière d'administration publique. Dans Conférence prononcée au Colloque sur la responsabilité sociale et l'éthique. 16 p.

- St-Onge, Sylvie. 2007. Gérer les performances au travail. Revue internationale de gestion, Collection Racine du savoir, 671 p.
- Théberge, Ghislain. 1988. « L'éthique et l'administration publique ». Dans l'éthique : une nouvelle règle administrative. Cahiers de recherche éthique, numéro 12, 192 p.
- Therrien, Yves. 2008. « Conseils de Jacques Tanguay à des jeunes entrepreneurs ». *Le Soleil*, paru le jeudi 6 novembre, p. 38.
- Tremblay, Diane-Gabrielle. 2007. « Travailler c'est ... » RND, volume 105, numéro 1, pp. 17-25.
- Trudeau, André; Carter, Marleen. 2008. (Page consultée le 28 mai 2010). Défis et enjeux du leadership dans la mise en place d'un nouvel organisme public : perspective d'un leader et d'un collaborateur. Conférence prononcée à La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public. http://www.chairelacapitale.ensap.ca/CAPITALE/docs/Midi_rencontres/22%20avril%20PPT.pdf
- Vachon, Gisèle. 2006. « Les six mythes de la créativité ». Réseau CEFRIO, volume 6, numéro 1, pp. 15-23
- Vandenbergh, Christian. 2005. « L'engagement organisationnel dans le secteur public : quelques déterminants essentiels ». Télescope, volume 12, numéro 2, pp. 1-8.
- Weisinger, Hendrie. 2005. L'intelligence émotionnelle au travail. Montréal : Éditions Transcontinental. 235 p.
- Wils, Thierry. 1998. Qu'est-ce que la mobilisation des employés? : Le point de vue des professionnels en ressources humaines. Hull : Éditions Université du Québec à Hull. 26 p.
- Zara, Olivier. 2004. Le management de l'intelligence collective : Vers une nouvelle gouvernance. Paris: M2 Éditions. 185 p.

