

**Non classifié**

**PUMA/SGF(99)8**



Organisation de Coopération et de Développement Economiques  
Organisation for Economic Co-operation and Development

**OLIS : 13-Sep-1999**  
**Dist. : 14-Sep-1999**

PARIS

**SERVICE DE LA GESTION PUBLIQUE**  
**COMITE DE LA GESTION PUBLIQUE**

**Or. Ang.**

**PUMA/SGF(99)8**  
**Non classifié**

**LA REFORME DU SECTEUR PUBLIC A BESOIN DE CAPACITES DE  
DIRECTION**

**CONSTRUIRE AUJOURD'HUI L'ADMINISTRATION DE DEMAIN**

**Colloque qui se tiendra à Paris, les 14 et 15 septembre 1999**

Pour plus d'informations, veuillez contacter Anne-Marie Leroy, Tel: (33-1) 45 24 93 59;  
Fax: (33-1) 45 24 17 06; E-mail: [anne-marie.leroy@oecd.org](mailto:anne-marie.leroy@oecd.org) ou Jeanette Schollum,  
E-mail: [jeanette.schollum@oecd.org](mailto:jeanette.schollum@oecd.org) ou Kirsi Kuuttiniemi, E-mail: [kirsi.kuuttiniemi@oecd.org](mailto:kirsi.kuuttiniemi@oecd.org)

**81435**

**Ta. 15420 - 09.07.99 - 06.09.99**

Document complet disponible sur OLIS dans son format d'origine

Complete document available on OLIS in its original format

**Or. Ang.**

## LA RÉFORME DU SECTEUR PUBLIC A BESOIN DE CAPACITES DE DIRECTION

Jo Brosnahan, *Chief Executive Officer*  
*Auckland Regional Council*

### Introduction

1. Le document ci-après se fonde sur des recherches que j'ai menées aux États-Unis en tant que boursier de la Fondation Harkness au cours de l'année universitaire 1995-96, à l'Université de Duke, en Caroline du nord, avec le parrainage du *Commonwealth Fund of New York*. Il s'inspire également d'entretiens que j'ai eus avec d'autres gestionnaires du secteur public provenant de différents horizons, ainsi que de ma propre expérience de dirigeant et *leader*.

2. Ce document est l'aboutissement d'un parcours personnel. J'avais la conviction que les capacités de direction étaient précisément ce qui expliquait le dynamisme, la capacité d'innovation, la détermination et le succès de certaines organisations, au sein desquelles les salariés aiment travailler et auxquelles les clients, la collectivité, les actionnaires et les autres parties prenantes aiment avoir affaire. Je pense qu'un bon dirigeant est celui qui encourage les capacités de direction à tous les niveaux de son organisation, en créant une culture au sein de laquelle les individus peuvent s'épanouir et évoluer, sans que le groupe perde de son efficacité. Les organisations bien dirigées semblent être mieux à même de surmonter les changements et l'adversité et d'obtenir des résultats valables.

3. J'ai donc cherché à identifier des dirigeants exemplaires et je leur ai demandé comment ils percevaient leur rôle et quelles étaient, selon eux, les vertus particulières qui en faisaient des dirigeants efficaces. Je n'ai retenu que les plus haut placés, tout en étant conscient de la nécessité, pour le succès et la réactivité d'une organisation, d'une capacité de direction à tous les niveaux.

4. J'ai conduit des entretiens avec un grand nombre de dirigeants issus de tous les secteurs, qui étaient considérés comme des virtuoses dans leur domaine. Je me suis également entretenu avec les responsables de "pépinières de dirigeants". Enfin, j'ai interrogé des acteurs de la réforme du secteur public aux niveaux local, régional et fédéral, en vue de déterminer comment le rôle de dirigeant était perçu dans ce processus.

5. Si l'on parvenait à modéliser les caractéristiques et les qualités d'un dirigeant accompli, j'étais curieux de voir comment on allait pouvoir utiliser ce modèle pour promouvoir la réforme du secteur public. Partout dans le monde, en effet, le secteur public a fait l'objet d'une vaste réforme structurelle, ce qui a donné naissance à de nouveaux modèles de gouvernance et de direction. Ces réformes ont, à leur tour, libéré certains dirigeants de la tutelle ad hoc de l'administration, ouvrant ainsi de nouvelles possibilités de direction. Je voulais parvenir à identifier la forme d'organisation la plus propice aux capacités de direction et à l'obtention des résultats souhaités dans le secteur public. Et si, effectivement, le succès des organisations tenait à la qualité de la direction et des dirigeants, la question était de savoir comment repérer de tels individus, assurer leur développement et leur permettre de déployer leurs qualités de chef dans le secteur public. Comment pouvons-nous créer des dirigeants et un environnement dans lequel ils seront en mesure de diriger ?

6. Depuis que j'ai repris mon rôle de directeur général, j'ai eu la possibilité de décortiquer, du point de vue d'un praticien, la notion de direction et l'environnement dans lequel ces capacités de direction peuvent s'épanouir. J'ai pu mettre la théorie en pratique dans ma propre organisation. J'en conclus fermement que le monde tel qu'il évolue requiert de nouveaux types d'organisations permettant à une nouvelle forme de direction de s'exprimer ; les autres sont vouées à l'échec.

7. Dans le présent document, je me suis penché sur la nécessité de la direction dans un monde où les modèles organisationnels subissent une profonde mutation. J'ai examiné la dimension émotionnelle et spirituelle de la direction qui fait réellement toute la différence. J'ai par ailleurs décrit le rôle et les caractéristiques d'un bon dirigeant. J'ai étudié l'impact sur les capacités de direction de la situation dans laquelle un dirigeant agit. J'ai examiné la différence entre direction et gestion et je me suis penché sur les différentes formes de direction dans les différents secteurs. J'ai réfléchi aux possibilités de former de nouveaux dirigeants. J'ai ensuite envisagé les capacités de direction dans le contexte du nouveau secteur public et les moyens de créer l'environnement propice à ces capacités. Enfin, j'ai fait des recommandations sur la façon de les encourager afin de promouvoir la réforme du secteur public.

### **Pourquoi avons-nous besoin de capacités de direction ?**

8. En quoi les capacités de direction nous sont-elles utiles ? La direction est inhérente à chacune de nos structures, collectivité, Église ou politique, et nous parlons souvent de rôle de direction à leur propos. Pourtant, lorsque nous décrivons le personnel de direction dans les entreprises, les organisations sans but lucratif et le secteur public, nous avons tendance à utiliser le terme de gestionnaire et non de dirigeant. Ce faisant, nous ne mettons l'accent que sur un des aspects du rôle que ces personnes sont appelées à jouer.

9. John Kotter, (1995), dans son ouvrage "*The New Rules*", relève plus particulièrement l'importance de la capacité de direction dans le monde "post-capitaliste" d'aujourd'hui. Il note que si la gestion est l'activité primordiale pour faire fonctionner de grandes hiérarchies, la direction est désormais nécessaire pour faire face aux changements qu'exigent les nouveaux réseaux plus instables. Il affirme (p. 115) que pour réussir à un poste de direction, il faut avoir des qualités de chef et pas seulement être un bon gestionnaire. Même à des niveaux hiérarchiques inférieurs dans une entreprise, l'incapacité de diriger est préjudiciable pour les résultats de l'entreprise et pour l'évolution des carrières personnelles. Les organisations qui empêchent leurs salariés d'exercer leurs capacités de direction ne sont plus celles qui gagnent.

10. Le monde évolue constamment et rapidement. Les normes ont été rehaussées par la concurrence mondiale. La rapidité des communications à l'échelle mondiale exige une prise de décision dispersée. Les anciennes organisations hiérarchiques verticales sont désormais trop lourdes pour pouvoir suivre les nouvelles technologies. Et celui qui est à la tête d'une telle organisation, si valable soit-il comme directeur technique, ne la hissera pas à un niveau d'excellence. La gestion ne suffit plus. Peter Drucker (1989) (p. 207) décrit l'organisation du futur, basée sur l'information, où ne subsistera qu'une petite proportion de ses gestionnaires. Il la compare à un orchestre symphonique ou à un hôpital. Ce sera l'ère du travailleur expert, durant laquelle les spécialistes seront responsables de leurs propres performances et la remontée d'informations en provenance des collègues et des clients sera facilitée. Les structures seront horizontales, les connaissances étant disséminées à travers toute l'organisation. Une telle structure exige une autodiscipline individuelle et privilégie la responsabilité individuelle. Le niveau d'excellence d'une organisation sera celui de chacun de ses composants.

11. Matthew Kiernan (1996), évoque les changements nécessaires des modèles organisationnels dans le monde nouveau où le dirigeant est appelé à évoluer. Voici quelques-uns des changements essentiels :

**Changements dans les modèles organisationnels**

<i>XX<sup>ème</sup> siècle</i>	<i>XXI<sup>ème</sup> siècle</i>
Stabilité	Changement perpétuel
Taille et échelle	Vitesse et aptitude à réagir
Rigidité	Flexibilité
Rôle moteur des processus	Rôle moteur des résultats
Intégration verticale	Intégration virtuelle
Consensus	Confrontation constructive
Hierarchie	Direction exercée de l'intérieur

12. Maintenant que l'on commence à reconnaître la valeur des ressources humaines d'une organisation, des organisations plus égalitaires se font jour ; la contribution de chacun y est appréciée à sa juste valeur. La tendance est également au recours à des équipes rendues autonomes. Les individus aussi entendent être appréciés ; ils sont désormais mobiles et chercheront vraisemblablement un autre emploi s'ils ne trouvent pas leur compte dans leur emploi actuel. A mesure que l'on se détourne des structures hiérarchiques, qui supposent un lien de subordination entre un individu et un autre, on s'oriente vers la compréhension mutuelle et la responsabilité. Cela exigera de nouvelles structures organisationnelles (ressemblant à des toiles plutôt qu'à des pyramides) et une nouvelle forme de direction. Dans un entretien avec T. George Harris (1993), Peter Drucker indiquait qu'il fallait apprendre à diriger en étant dans une situation où l'on n'a pas le pouvoir de commander, où l'on ne dirige personne et où personne ne vous dirige. C'est là le changement fondamental.

13. La capacité de direction, c'est implicitement entraîner les autres dans l'aventure de l'accomplissement de soi et de la réalisation collective. Et comme le rythme de la vie s'accélère, cette aventure devient inéluctable. Au fond, la question est celle-ci : comment faire sans capacité de direction ?

**Un dirigeant en action – Une étude du cas de Harry Nurkin**

14. Quelles sont donc les qualités, les caractéristiques et les atouts d'un dirigeant capable de relever les défis de l'avenir ? En discutant avec divers dirigeants, j'ai constaté qu'ils avaient énormément de points communs du point de vue des qualités auxquelles ils devaient, selon eux, leur succès. Pour démontrer les qualités d'un bon dirigeant en action, j'ai choisi de vous raconter l'histoire du Dr. Harry Nurkin. Président Directeur général de la *Charlotte Mecklenburg Hospital Authority* à Charlotte, en Caroline du nord, Harry est l'exemple parfait du dirigeant accompli et il possède les nombreuses caractéristiques évoquées par les personnes que j'ai interrogées à propos d'une bonne capacité de direction. C'est lui qui a orchestré la profonde mutation d'une grande organisation sans but lucratif au service d'une vaste collectivité, et qui l'a fait avec un succès considérable.

15. La *Charlotte-Mecklenburg Hospital Authority* est un système régional de services de santé. C'est une organisation à intégration verticale, comprenant un centre hospitalier universitaire, 10 hôpitaux de soins de pointe et de spécialités, deux établissements de long séjour, une maison de retraite, une agence de soins à domicile, un réseau de soins primaires de plus de 300 médecins et des installations de diagnostic et de traitement ambulatoires. Cette administration hospitalière dessert une communauté relativement pauvre et dépend des systèmes *Medicare* et *Medicaid* (financement du gouvernement fédéral) pour plus de la moitié de ses ressources. Harry a été nommé à son poste il y a 16 ans. Son parcours antérieur était essentiellement universitaire, dans le domaine de l'administration de la santé publique. Il doit rendre compte à un conseil d'administration.

16. A l'époque où Harry fut nommé, le centre médical était vétuste et peu performant : il était urgent de le rénover et d'y accorder toute l'attention financière nécessaire. Quand Harry Nurkin arriva à l'hôpital, il y trouva des milliers de personnes démoralisées. Son idée était de modifier la culture d'entreprise afin que le personnel s'y plaise et dispose des connaissances, des compétences et des informations nécessaires pour pouvoir assurer un service médical de haute qualité.

17. Son premier objectif fut de re-dynamiser les effectifs. Il partit du principe que la plupart des gens aiment travailler, mais que la plupart travaillent seulement à 60–70 pour cent de leur potentiel. Il voulait que les membres de son personnel aiment leur travail, qu'ils soient à l'aise dans leur activité, mais aussi qu'ils travaillent dur et au maximum de leurs possibilités. Il considérait que son rôle était donc de redynamiser les gens au sein de l'organisation tout comme leur environnement de travail.

18. Il a tenu à faire construire des locaux attrayants et pratiques pour le long terme. Il ne fallait imposer ni aux patients ni au personnel d'évoluer dans un cadre morne. Couleurs, revêtements de sol et plantes sont venus égayer l'intérieur et l'effort de modernisation a surtout porté sur les fenêtres. Le matériel a été remplacé et Harry a dû contracter des emprunts à cette fin. Le personnel a lui-même signalé les secteurs qu'il était le plus urgent de rénover et ce sont ceux qui l'ont été en premier lieu. La rénovation était un symbole de changement. Conjugée à la bienveillance du personnel soignant, elle a contribué à humaniser l'environnement médical. Une cellule de réflexion composée de membres du personnel a par la suite énoncé la "règle de la belle-maman", qui veut que le personnel veille sans cesse à ce que tout soit parfaitement entretenu "comme si belle-maman allait nous rendre une petite visite". Harry s'est également occupé du système financier. Il a embauché de jeunes comptables brillants pour assurer la gestion des fonds, afin que le personnel médical puisse se consacrer entièrement aux patients.

19. Au début, Harry passait le plus clair de son temps en dehors de son bureau, à parler, écouter et communiquer. Sa présence était remarquée. Il considère que les gestionnaires n'ont généralement pas de bonnes capacités d'écoute car leur ego prend trop de place. Pourtant, les meilleures idées viennent toujours des autres. Il ne manque jamais de faire le tour de son organisation et d'arriver à toute heure du jour et de la nuit, y compris aux urgences aux petites heures, pour être en contact aussi bien avec le personnel de jour que de nuit. Une telle attitude lui vaut d'être bien servi par son personnel, qui a le sentiment que le jeu en vaut la chandelle.

20. Harry tient aussi à ce que le personnel communique avec les patients. Il note que c'est le personnel lui-même qui a instauré un suivi des patients soignés aux urgences, une fois qu'ils ont regagné leur chambre d'hôpital ou leur domicile. De même, un suivi téléphonique est assuré par les infirmières des soins intensifs aux patients ayant quitté l'hôpital. Ce deuxième type de suivi, mis en place par un groupe d'infirmières à la suite d'une conversation qu'elles avaient eue à table, a eu des effets secondaires inattendus, dans la mesure où il a entraîné une diminution de 28 pour cent des procès et une augmentation de 33 pour cent du nombre de factures honorées rapidement, ainsi qu'une moindre rotation du personnel. Harry encourage aussi les membres de son personnel à entretenir des relations étroites entre eux.

21. Son rôle est, selon lui, d'inspirer ses suiveurs, de veiller à ce qu'ils soient bien orientés et de délimiter leur terrain d'action. Mais ses suiveurs sont également associés au travail d'anticipation et à la formulation des recommandations de changement. Harry évite autant que possible les canaux formels (il déteste les notes de service), mais il encourage les membres de son personnel à communiquer leurs idées oralement, par une petite note ou par courrier électronique.

22. Harry a travaillé dur pour créer une culture de l'innovation, en incitant son personnel à résoudre ses propres problèmes, mais en constituant une équipe de soutien prête à intervenir si nécessaire. Lorsqu'un individu ou une équipe parvient à régler un problème, Harry organise une forme de

reconnaissance ou de célébration parce qu'il estime que c'est important. En tant qu'organisation, l'Authority continue de prendre des risques, confiante dans sa capacité de faire aboutir des projets.

23. Il y a très peu de règles en vigueur dans le centre, si ce n'est celles requises pour l'exercice de ses activités en Caroline du nord. Le centre n'a pas recours à des contrats de performance. Une fois par an, Harry Nurkin, les membres du Conseil d'administration et la direction se réunissent pour discuter et fixer des objectifs, tant à titre individuel que pour l'ensemble de l'organisation. L'équipe de direction se réunit quatre fois par an pour examiner les objectifs qui ont été atteints et ceux qui ne le sont pas. Les objectifs divisionnaires ne sont pas financiers, hormis ceux qui concernent le département financier proprement dit. L'Authority n'est pas non plus dotée d'un système structuré de gestion de la qualité tel que le système GQT. En effet, la culture de l'organisation est telle que Harry considère que de tels systèmes ne sont pas nécessaires.

24. Harry se soumet chaque année à une évaluation du Conseil par rapport aux objectifs fixés. Il affirme avoir réussi à convaincre le Conseil qu'il était possible de diriger une entreprise telle que l'administration régionale de la santé publique sans mettre fortement l'accent sur les résultats financiers mais plutôt en veillant à ce que tout le monde se préoccupe de la qualité du service.

25. La *Health Authority* est désormais en bonne santé. Ses recettes ont été multipliées par 15, atteignant 1.3 milliard de dollars durant le mandat de Harry à la présidence. L'organisation engrange des bénéfices substantiels qui sont réinvestis dans le système. Par rapport à d'autres hôpitaux des États-Unis et en dépit du niveau sanitaire très bas enregistré au départ dans la collectivité qu'il dessert, l'hôpital ne se défend pas mal, en maîtrisant ses coûts et en enregistrant un faible taux de réadmissions. Les patients se montrent très satisfaits. Il n'empêche que Harry Nurkin vise à ce que son organisation se classe parmi les meilleures du pays ; tel est son projet.

26. Harry résume comme suit son rôle de chef : il s'agit de trouver les bonnes personnes et de leur confier des responsabilités ainsi que les moyens de les assumer aujourd'hui comme demain. D'après lui, dans le système médical, il n'est pas difficile de trouver des gens qui se soucient des autres, mais l'essentiel, pour Harry, est que ces gens soient totalement en phase avec la culture de l'organisation. Son rôle est aussi de délimiter leur terrain d'action, de créer des possibilités (le projet) en termes de qualité, de coût et de croissance et de les faire connaître. C'est d'écouter les gens et de les pousser à arriver à quelque chose. C'est de leur donner les moyens de résoudre des problèmes. Harry affirme prendre peu de décisions ; il laisse ce soin à d'autres au sein de l'organisation. Il se voit avant tout comme un conseiller et une pierre de touche. Il dit lui-même qu'il doit apprendre chaque jour à mieux interagir avec les autres, à encourager les gens. Mon organisation, dit-il, compte de nombreux dirigeants. Mon travail est de leur permettre d'exercer leurs capacités de direction. Ils doivent avoir le droit à l'échec. Bon nombre de membres de l'organisation ne se sont jamais imaginés en "*leader*", mais avec l'aide d'un mentor qui les conseille et qui les forme, ils peuvent le devenir.

27. Harry possède les diverses caractéristiques que j'estime indispensables pour être un bon dirigeant mais, surtout, il donne une dimension émotionnelle et spirituelle au rôle de direction. C'est une dimension qui hisse les autres membres de l'organisation ("les suiveurs") sur un autre plan, où ils vont pouvoir donner toute leur mesure, aimer ce qu'ils font et s'épanouir dans leur travail. Ils peuvent aussi apprendre à être des dirigeants. C'est cette conception de la direction qui distingue les bons dirigeants des autres.

### **La dimension émotionnelle et spirituelle de la direction**

28. En interrogeant toutes sortes de dirigeants aux quatre coins des États-Unis, j'ai été frappé par un trait commun : leur humanité. Les termes qu'ils employaient montraient qu'ils se souciaient profondément

des gens avec qui ils travaillaient et au service desquels ils se mettaient ; ils parlaient d'affection, d'empathie, de respect, de compassion et même d'amour. Ils envisageaient des lieux de travail où les gens iraient travailler avec plaisir, où ils pourraient se réaliser. Ils disaient qu'il fallait toujours se mettre à la place de l'autre. Ils parlaient de force intérieure et de vérité supérieure. La notion d'équité semblait être un aspect particulièrement important de cette relation. Mais surtout, ils parlaient d'intégrité et de confiance. Tout cela faisait appel à une vertu relationnelle particulière chez ces dirigeants, capables d'établir des relations riches, bienveillantes et honnêtes.

- Feu le Sénateur américain Terry Sanford, ancien Gouverneur de l'État de Caroline du nord et ex-Président de l'Université de Duke, affirmait qu'un dirigeant devait toujours s'arranger pour que les autres se sentent bien, un principe qu'on lui avait inculqué dès son plus jeune âge.
- Selon Frank Fairbanks, Chef de l'administration de la ville de Phoenix, Arizona, un dirigeant doit être disposé à s'occuper de l'aspect émotionnel d'un problème, et pas des questions de détail. Il faut nécessairement qu'il y ait une part d'émotion si l'on veut que les gens aient la volonté de changer et provoquent des changements. D'après lui, la capacité de direction a essentiellement une composante émotionnelle et spirituelle et doit être encouragé.
- Don Keough, l'ex-Président de Coca-Cola, a quant à lui évoqué la passion que tout dirigeant nourrit pour la condition humaine. Le dirigeant doit ressentir quelque chose pour la création dont il est issu.
- Nan Koehane, Président de l'Université de Duke, pense que la capacité d'inspirer confiance et de s'en montrer toujours digne est importante. Il est essentiel de recueillir l'adhésion des collègues et leur confiance. A l'inverse, l'absence de confiance est destructrice. Par les temps qui courent, la confiance devient de plus en plus importante.

29. Cette dimension de la direction est peu étudiée dans les recherches universitaires consacrées au rôle de direction mais elle a été abordée nettement plus en détail par des auteurs tels que Robert Greenleaf, Max De Pree, John Gardner, Larry Spears, Peter Senge, Stephen Covey et Rushworth Kidder. Il s'agit de l'aspect humain de la direction, auquel on a donné divers noms, selon ses différentes formes : direction au service d'autrui (*leadership servant*), direction morale, direction éthique, direction fondée sur des valeurs ou direction fondée sur des principes.

30. Dans "*Reflections on Leadership*", un recueil de 10 essais sur la direction au service d'autrui (*leadership servant*), (1995), (p.4), Larry Spears cite les 10 caractéristiques fondamentales du dirigeant serviteur tel que l'envisage Robert Greenleaf : capacité d'écoute, empathie, don d'apaisement, sensibilisation, persuasion, conceptualisation, prévoyance, gestion avisée, attachement au développement d'autrui et conscience de la nécessité de former une communauté. Dans une telle relation, le mot le moins important est "je", parce que c'est grâce aux suiveurs que des choses s'accomplissent.

31. La notion de direction au service d'autrui (*leadership servant*) a été adoptée par un certain nombre d'entreprises et d'autres organisations aux États-Unis comme modèle institutionnel. La structure hiérarchique traditionnelle de l'organisation est remplacée par une stratégie de travail en équipe, l'accent étant mis sur la coopération, la persuasion et le consensus. On considère que l'objectif premier de l'entreprise est de servir les salariés, les clients et la collectivité plutôt que de faire des bénéfices (en général, les bénéfices suivent de toute façon). La *Charlotte Mecklenberg Hospital Authority* et Harry Nurkin cadrent parfaitement avec ce modèle. Harry estime que son rôle est d'être là pour les autres, pour son personnel et pour ses patients.

32. Max De Pree, dans son ouvrage “*Leadership Jazz*”, fait une merveilleuse comparaison entre la direction au service d’autrui et un orchestre de jazz. Il dit que celui qui dirige l’orchestre de jazz est une manifestation de la direction au service d’autrui. Il a en effet cette fantastique possibilité de tirer le meilleur des autres musiciens. Nous avons beaucoup à apprendre des chefs d’orchestre de jazz, parce que le jazz, à l’instar de la direction, combine l’imprévisibilité de l’avenir et les talents des individus.

### **L’importance des valeurs**

33. Les valeurs sont la pierre angulaire d’une bonne direction. Les individus ont des valeurs, des comportements qu’ils jugent importants. Les organisations ont, elles aussi, des valeurs, normalement imposées par le dirigeant. Les valeurs influencent la perception des situations et l’élaboration des solutions. Elles influencent également les relations entre les personnes ainsi qu’avec les groupes, l’idée que l’on a de la réussite, de ce qui est bien et mal (comportement éthique et contraire à l’éthique) ainsi que l’impact des pressions et des objectifs organisationnels. Le dirigeant fera long feu en l’absence de valeurs fondamentales telles que l’honnêteté et l’intégrité. Car, sans ces valeurs, il n’est pas possible d’établir des relations humaines durables, ce qui est une condition sine qua non de la direction.

34. La notion de direction fondée sur des valeurs suppose la compréhension du rapport entre direction et collectivité. Une bonne capacité de direction est ancrée dans des collectivités saines, partageant les mêmes valeurs (John Gardner, 1991). Ces collectivités sont la substance et la force des bons dirigeants, qui à leur tour les confortent. On trouve ces collectivités dans les sociétés, les administrations, les organisations sans but lucratif ou la société au sens large.

### **Que font les bons dirigeants ?**

35. Les divers dirigeants que j’ai interrogés évoluaient dans des environnements différents et n’ont pas manqué de faire observer que la capacité de direction était exercée différemment selon les situations et le type d’organisation. Toutefois, en les écoutant décrire les uns après les autres leur propre philosophie de la direction et ses caractéristiques essentielles, j’ai été frappé par le nombre incroyable de leurs points communs. Certaines des caractéristiques évoquées clarifiaient le rôle de direction. D’autres, en revanche, relevaient des vertus personnelles du dirigeant.

### ***Il semble que les capacités de direction exigent ce qui suit :***

- Un dirigeant doit toujours remettre en question la réalité et les idées. Il ou elle est un **catalyseur de changement**, car les capacités de direction sont affaire de changement. Comme l’a dit Don Keough, ex-Président de Coca-Cola, un dirigeant doit toujours être sur le qui-vive, toujours chercher à faire mieux qu’hier, toujours réfléchir à ce qu’il faut faire pour évoluer et comment s’y prendre pour survivre demain. Il doit être capable de mener les gens vers l’inconnu. La créativité nécessaire pour opérer le changement viendra vraisemblablement des suiveurs.
- Une intention déclarée d’accomplir une **mission**. Frances Hesselbein, Présidente de la Fondation Drucker pour la gestion sans but lucratif souligne que la clé d’une bonne direction est la gestion pour l’accomplissement d’une mission. Selon elle, il est très motivant que l’organisation tout entière soit imprégnée de la ferme volonté, clairement affichée, de remplir une mission. Lorsqu’elle était la plus haute responsable du mouvement féminin de scoutisme



aux États-Unis, elle a fait évoluer ce mouvement archaïque en mettant l'accent sur la mission, tout en étant prête à réaliser des changements audacieux.

- La capacité de concevoir une **stratégie**, de fixer le cap en fonction de l'intuition que l'on a de l'avenir, tout en prévoyant des mesures objectives en chemin. Brian McNulty, qui travaille au ministère de l'éducation du Colorado, a largement associé parents et enseignants à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies pour son ministère, tout en mettant l'accent sur le fait que c'était son rôle de veiller à ce que de telles stratégies soient en place.
- **La motivation par l'exemple** est une des caractéristiques essentielles de la direction ; autrement dit, la capacité de "joindre le geste à la parole". Cela suppose aussi une connaissance indispensable de la tâche à accomplir.
- Le dirigeant est le **gardien des valeurs** et des croyances fondamentales de son organisation. Il est important qu'il existe un sentiment de communauté de valeurs, car cela constitue la base de la culture de l'organisation. Une organisation dotée d'une culture forte peut surmonter quantité de problèmes. Pour faciliter ce processus, Hatim Tyabji, PDG de Verifone, a exposé la philosophie de son organisation dans une brochure publiée en 7 langues et distribuée à tous les membres du personnel. Cette brochure est décrite comme un système de concepts ou de principes motivants, qui est en fait le système de valeurs auquel on se réfère. Il est intéressant de noter qu'il s'agit en l'occurrence d'une entreprise aux ramifications mondiales, dont toutes les composantes partagent toutes les mêmes valeurs.
- Le dirigeant doit être prêt à assumer personnellement la **responsabilité** de tout ce qui se passe et il doit inciter les personnes qu'il dirige à faire de même. Rebecca Taylor, Directrice générale de *Vocational Foundation Inc.* à New York, estime qu'un dirigeant doit impérativement avoir confiance dans votre propre discernement et « être prêt à prendre des décisions et à les assumer en affrontant les critiques ».

***Le dirigeant doit avoir certaines vertus particulières :***

- La capacité de faire en sorte que les autres prennent conscience d'un **projet**, englobant les aspirations ou les objectifs de l'organisation. Cela suppose une vue d'ensemble -- une "vue d'hélicoptère" pourrait-on dire -- tenant compte de l'avenir général. Le dirigeant doit être prêt à courir des risques pour défendre son projet.
- La capacité de susciter l'**enthousiasme** des autres pour les objectifs de l'organisation et de leur **donner les moyens** de les atteindre. Cela suppose que le dirigeant et ses suiveurs se respectent mutuellement. Crédibilité, accessibilité et attention sont aussi des maîtres mots. Aucune des personnes interrogées n'aimait le terme d'habilitation, qui sous-entend le pouvoir de donner. De l'avis général, un dirigeant doit être disposé à laisser à autrui le pouvoir décisionnel. Pour Peter Drucker (1993), il s'agit de substituer la responsabilité au pouvoir.
- La capacité de **soutenir et d'encourager** les autres. Barbara Brown Zigmund, Présidente du *Hartford Seminary of Connecticut*, considère que ce soutien actif est motivant pour tout le monde.
- La passion d'**apprendre et d'enseigner**, car c'est au dirigeant qu'il incombe de veiller à ce que chacun ne cesse d'apprendre. Le dirigeant doit cultiver la **créativité** et l'**innovation**, sans

lesquelles il n'y a pas d'avenir. Pour ce faire, il doit donner les occasions, les moyens et la latitude d'agir, tout comme la possibilité d'échouer.

- La capacité de **communiquer** avec autrui. Cela va de pair avec l'instauration d'un climat de **confiance** grâce à une honnêteté fondamentale dans les relations avec autrui. Cela suppose par ailleurs que le dirigeant soit souvent présent et en tout cas très **visible**. Frank Fairbanks a par exemple expliqué qu'il avait dû parler personnellement à des groupes de salariés à propos de licenciements. Malgré le contexte très éprouvant, il s'est avéré par la suite que le climat dans l'entreprise restait au beau fixe grâce à l'honnêteté et à la transparence avec lesquelles la situation avait été traitée. Quant au Secrétaire à la santé publique à Washington DC, Donna Shalala, elle s'est adressée directement à chacun des 65.000 membres de son personnel lors des fermetures opérées en 1995 dans les établissements dépendant du budget fédéral des États-Unis, en leur écrivant personnellement et en diffusant un petit bulletin d'information, puis en demandant à tous les responsables d'appeler personnellement leurs effectifs pour leur expliquer la situation.
- La capacité de communiquer implique la capacité **d'écouter** car, comme le dit le Sénateur Terry Sanford, « les autres ont toujours de meilleures idées ».
- La capacité de prendre des **risques**. Le dirigeant doit être prêt à commettre des erreurs étant donné qu'il est souvent appelé à prendre des décisions sans avoir toutes les informations nécessaires. Un dirigeant doit aussi laisser les autres prendre des risques et commettre des erreurs. Jolie Bain Pillsbury, ancien recteur adjoint ayant participé à une vaste réforme du ministère de l'assistance publique du Massachusetts, parle d'une culture des "réunions pour compte rendu du lundi matin" afin de « tirer des leçons des échecs ».
- Le dirigeant doit avoir **l'énergie** et le **dynamisme** nécessaires pour persévérer dans son rôle et s'y distinguer.
- Il faut que les autres soient animés de la même énergie et du même dynamisme, de la volonté d'aboutir à des résultats importants en faisant preuve de la plus grande rigueur. Donna Shalala évoque l'endurance nécessaire : les dirigeants talentueux ne se laissent pas envahir par les autres pour pouvoir rester à même de prendre de bonnes décisions.
- Un dirigeant doit par ailleurs être **tout acquis à la cause**, manifester une **passion** pour ce qu'il tente de réaliser et faire en sorte que cette passion soit contagieuse. Karen Davis, Présidente du *Commonwealth Fund*, estime qu'il faut susciter chez les suiveurs l'envie de suivre.
- Un dirigeant doit être une personne **intègre**. Pour Barbara Brown Zigmund, l'intégrité renvoie à quelque chose de complet mais pas d'uniforme. La personne intègre est digne de confiance, elle fait ce qu'il faut faire et s'en explique.
- Un dirigeant doit reconnaître la **valeur intrinsèque des personnes** et manifester de l'attachement pour elles, car les relations humaines sont la clé d'une bonne direction. Robert Burkhardt, qui dirige un établissement scolaire expérimental à Eagle Rock, dans les montagnes Rocheuses du Colorado, accueillant des élèves qui avaient abandonné leurs études, parle de l'importance de tenir compte et de rendre hommage à l'individualité dans le cadre des valeurs de l'organisation. Le dirigeant doit **se soucier** vraiment de ceux qui sont ses suiveurs et être capable de **comprendre ce qu'ils ressentent**. Sans cette bienveillance, la relation sera appauvrie et les suiveurs ne suivront que dans certaines limites.

- Le **discernement** est une vertu essentielle. Un dirigeant doit par ailleurs faire preuve d'un optimisme à toute épreuve. En effet, seul quelqu'un de positif peut être un meneur d'hommes. On ne peut que déplorer que, s'agissant de direction politique, la notion "d'opposition" soit souvent entachée de fortes connotations négatives. Or, la fonction de direction ne peut être que positive.

36. Il est intéressant aussi de relever le fait qu'aucun des dirigeants interrogés n'a fait allusion à la notion de pouvoir, si ce n'est dans l'idée d'accentuer l'attrait de la direction aux yeux de ceux qui seraient réticents. Ce sont les aspects foncièrement humains de la capacité de direction, notamment le sens de l'humour et la capacité de s'amuser, qui font la différence selon moi et qui distinguent les personnes susceptibles d'émouvoir et, partant, d'inspirer les autres. Bien que bon nombre des caractéristiques importantes du rôle de dirigeant puissent s'acquérir et que toute personne puisse être amenée à prendre conscience des vertus personnelles requises, ce n'est que si ces qualités sont pleinement développées chez une personne que l'on pourra parler de véritable capacité de direction.

### Qu'est-ce ce qu'un dirigeant et comment un dirigeant est-il amené à exercer sa direction ?

37. A mon sens, Harry Nurkin et les autres personnes interrogées sont des dirigeants très efficaces, mais cette affirmation soulève la question suivante : qu'est-ce qu'un dirigeant et comment un dirigeant est-il amené à exercer sa direction ? Cette question a suscité un vif intérêt, notamment ces dix dernières années. Dans les divers documents rédigés à ce sujet, on trouve différents modèles de direction et différentes définitions de la notion de "bon dirigeant". Warren Bennis et Burt Nanus (1985, p. 4) évoquent plus de 350 définitions issues de dizaines d'années d'études universitaires. Il y en a eu encore beaucoup d'autres au cours des quinze dernières années. Malheureusement, il n'existe encore aucune théorie de la fonction de direction qui embrasse les conclusions tirées des diverses approches. Il s'avère difficile de prédire le comportement humain.

38. Les définitions du dirigeant et de la direction varient selon la personne qui énonce la définition et la notion qu'elle définit. Ils sont nombreux à parler judicieusement de cette question : John Gardner, James MacGregor Burns, John Kotter, Peter Drucker, Ronald Heifetz, Michael Maccoby, Max De Pree, Warren Bennis, Robert Greenleaf, et bien d'autres encore. Certains évoquent l'importance des suiveurs sans lesquels il ne peut y avoir de dirigeants (c'est notamment le cas de Robert Kelley et Joseph Rost). D'autres, comme Peter Block, ne parlent pas de direction (*leadership*) mais de gestion avisée ("*stewardship*"). Il s'agit pour eux d'avoir à répondre des résultats d'une institution, sans intervenir pour dire aux autres ce qu'il faut faire, sans diriger les autres ni sans s'occuper des autres (Block, 1993, p. 18).

39. Conformément à la vision plus traditionnelle – mais pas nécessairement juste – du dirigeant, celui-ci apparaît un peu comme un patriarche absolu, avisé et malin, capable de prendre des décisions difficiles, de définir des orientations et de nous mener jusqu'à la terre promise. A mon sens, c'est l'image qui prévaut encore dans l'opinion publique. En revanche, ce n'est pas l'image du dirigeant ni le modèle de direction qu'ont adoptés les personnes précitées.

40. Frances Hesselbein définit la **capacité de direction** comme un ensemble de vertus humaines. « La capacité de direction n'est pas une panoplie d'astuces ou de talents. C'est la qualité, le tempérament et le courage du dirigeant. C'est une question de capacités éthiques et morales, la volonté de rester très vulnérable ».

41. Le Sénateur Terry Sanford définit la capacité de direction comme la capacité d'amener les gens à une situation qui sert mieux les objectifs qu'on s'est fixés et la capacité d'améliorer la situation présente.

***Voyons à présent ce qu'en disent ceux qui effectuent des recherches sur les capacités de direction et écrivent des ouvrages à ce sujet, et non plus ceux qui exercent une direction.***

42. John Gardner définit la capacité de direction comme le processus de persuasion ou l'exemple par lequel un individu (ou une équipe) amène un groupe à poursuivre des objectifs défendus par le dirigeant ou partagés par le dirigeant et ses suiveurs. (Gardner, 1990, p. 1).

43. Ron Heifetz, de Harvard, s'intéresse davantage au processus qu'au dirigeant, définissant la capacité de direction comme la mobilisation de personnes en vue de faire face à des réalités problématiques, de les cerner et de les résoudre (*Inc. Magazine*, 1988).

44. Lorsque l'on tente de définir ce qu'est un **dirigeant**, en revanche, il est intéressant de noter que l'on trouve peu de définitions de cette notion. Le dirigeant est en effet considéré comme étant inhérent au processus de direction. Donc, si l'on doit définir le dirigeant comme une personne impliquée dans le processus de direction, concentrant les efforts du groupe sur une cause commune, quelles sont les responsabilités du dirigeant ?

45. Max De Pree, Président de Herman Miller Inc, indique dans son ouvrage intitulé "*Leadership is An Art*" (p. 11) que la responsabilité première du dirigeant est de définir la réalité. La dernière est de dire merci. Entre les deux, le dirigeant doit devenir un serviteur et un débiteur. Cela résume l'évolution d'un dirigeant ingénieur.

46. Dans "*The Servant as Leader*" (1991), Robert Greenleaf définit le dirigeant serviteur comme un serviteur avant tout, veillant à ce que les besoins les plus urgents des autres soient satisfaits. Les personnes ainsi servies évoluent elles-mêmes en tant que personnes, devenant plus solides, plus avisées, plus libres, plus autonomes, plus enclines à devenir elles-mêmes des serviteurs. La volonté de servir l'emporte sur le désir de diriger. C'est une attitude à long terme.

### **Capacité de direction et contexte**

47. Un facteur essentiel du succès d'un dirigeant est le contexte dans lequel il évolue. Pour être efficace, un dirigeant répondant au modèle esquissé plus haut doit pouvoir jouir de la même latitude que celle qu'il est censé laisser à ses suiveurs, à savoir la liberté de traiter en toute franchise et en toute honnêteté avec autrui dans un climat de confiance et de bienveillance. Il doit aussi avoir la liberté de concevoir un projet, d'inspirer les autres, de leur donner les moyens de se prendre en charge, de les laisser prendre des risques, de communiquer librement et de prendre des responsabilités personnelles. Il doit pouvoir résoudre des problèmes et faire preuve de créativité. Cela implique qu'il soit indépendant et capable d'exercer sa direction sans être entravé par d'inutiles lourdeurs bureaucratiques.

48. La relation entre le cadre dirigeant et les instances suprêmes est donc particulièrement importante. Il faut qu'une mission soit clairement définie par l'organe directeur, qu'il s'agisse du conseil d'administration dans le cas d'une organisation sans but lucratif, à but lucratif ou quasi-publique, ou du Conseil des ministres, d'un ministre, d'un comité ou d'une autre instance dans le cas d'un organisme du secteur public. Si des contrats de performance sont établis, il est de toute évidence important que la répartition des responsabilités soit clairement fixée en ce qui concerne les résultats et les produits de l'organisme. En effet, une obligation de rendre compte ne peut être instituée que si les responsabilités sont clairement définies. Dans cet ordre d'idées, il est important qu'il n'y ait aucune ingérence politique ni intervention du Conseil d'administration dans la gestion quotidienne de l'organisation, sans quoi des confusions apparaissent au niveau des responsabilités.

49. Il y a aussi un danger que la production fixée au niveau central pour un organisme du secteur public ne permettent pas toujours d'atteindre les résultats visés à plus long terme. S'ils n'ont pas été conçus convenablement, ils risquent d'empêcher le dirigeant de l'organisation de concevoir des stratégies innovatrices pour atteindre des résultats dignes de ce nom.

50. Il est intéressant d'observer les conditions dans lesquelles Harry Nurkin a pu exercer un rôle de dirigeant. Le conseil d'administration de l'hôpital était un organe très professionnel, investi d'une tâche bien précise consistant essentiellement, selon Harry, à engager le PDG, examiner les recommandations de ce dernier et licencier le PDG. Ce conseil a eu une influence déterminante dans la mesure où il a reconnu les capacités de Harry et lui a laissé toute latitude pour diriger, en se montrant prêt à prendre des risques et en acceptant que l'accent soit mis sur les personnes plutôt que sur les résultats financiers. Je présume que cette attitude, conjuguée à l'indépendance inhérente à toute organisation sans but lucratif, ont fait que le contexte se prêtait admirablement à l'exercice de capacité de la direction par Harry.

### **Quelle est la différence entre direction et gestion ?**

51. La direction n'est pas une simple composante de la gestion. La direction est affaire de talents multiples au nombre desquels doivent figurer l'intégrité, l'intuition, la capacité d'inspirer les autres, une profonde conscience de soi, le courage d'innover et un discernement rapide et infaillible. La direction suppose un optimisme inébranlable, un esprit visionnaire et une réelle affection pour les gens que l'on dirige. Il faut éviter de lier capacité de direction et position hiérarchique, car la capacité de direction peut et devrait s'exercer à tous les niveaux d'une organisation.

52. En revanche, la gestion est affaire de systèmes et de processus. Elle concerne la planification, la budgétisation, le suivi et la dotation en effectifs. Direction et gestion ne s'excluent pas mutuellement et l'un ne va pas sans l'autre. Comme je l'évoquerai plus loin, les organisations qui permettent à une capacité de direction de s'exercer à tous les niveaux sont celles qui ont de bons systèmes de gestion.

53. Dans son ouvrage "*Becoming a Leader*" (1989, p. 45), Warren Bennis décrit les différences entre dirigeants et gestionnaires en disant qu'il y a, d'un côté les personnes qui se rendent maîtres de la situation et d'un autre celles qui capitulent. Il énumère d'autres différences fondamentales :

- le gestionnaire administre ; le dirigeant innove ;
- le gestionnaire est une copie ; le dirigeant est un original ;
- le gestionnaire entretient ; le dirigeant développe ;
- le gestionnaire met l'accent sur les systèmes et la structure ; le dirigeant met l'accent sur les gens ;
- le gestionnaire met l'accent sur le contrôle ; le dirigeant inspire confiance ;
- le gestionnaire a une vision à court terme ; le dirigeant voit loin ;
- le gestionnaire demande comment et quand ; le dirigeant demande quoi et pourquoi ;
- le gestionnaire imite ; le dirigeant invente ;
- le gestionnaire accepte le statu quo ; le dirigeant le remet en question ;
- le gestionnaire est le bon petit soldat ; le dirigeant a sa propre personnalité ;
- le gestionnaire fait bien les choses ; le dirigeant fait ce qu'il fallait faire.

Ces définitions, bien qu'un peu caricaturales et simplistes, montrent que la gestion est affaire de sécurité des processus, tandis que la capacité de direction est affaire d'inspiration, d'innovation et de personnes.

54. Nombreux sont les modèles de direction qui ont été élaborés pour définir les compétences, les tâches et les caractéristiques d'un dirigeant et celles d'un gestionnaire. D'une manière générale, on

considère que les deux extrêmes sont, d'une part, la direction autocratique et, d'autre part, la direction démocratique. La direction autocratique (et le modèle de gestion) va de pair avec un système structuré, centralisé et hiérarchisé, caractérisé par la concentration des pouvoirs. La direction démocratique est quant à lui associé à un système décentralisé, non structuré, où les fonctions et les pouvoirs sont dispersés. Richard Burton et Borge Obel (1995) expliquent que ceux qui répondent au modèle autocratique et au modèle de gestion ont une nette préférence pour une intervention dans le détail, tandis que cette tendance est faible chez ceux qui répondent au modèle démocratique. Dans le modèle décrit ci-dessus, on pourrait dire que le processus autocratique correspond davantage au modèle de gestionnaire décrit par Bennis, tandis que celui de direction démocratique correspond mieux au modèle de dirigeant ainsi décrit.

55. Toutefois, il est important de ne pas tomber dans le piège qui consisterait à dire que la direction est valable et la gestion ne l'est pas. Direction et gestion sont des fonctions tout à fait complémentaires et toutes deux indispensables au succès de l'organisation. Un environnement dans lequel les gens ont la confiance des autres et les moyens de se prendre en charge et sont inspirés par des dirigeants, requiert des systèmes de gestion très sophistiqués.

### **Observe-t-on des différences en matière de direction entre les secteurs ?**

56. Y a-t-il une différence entre les caractéristiques de direction et les vertus requises chez un dirigeant dans le secteur privé et chez un dirigeant dans le secteur public ? J'ai trouvé beaucoup de points communs, comme on a pu le constater en lisant, dans les pages qui précèdent, la description des rôles et des attributs fondamentaux de la direction -- y compris sur les plans émotionnel et spirituel. Certains me diront que les dirigeants du secteur public seront vraisemblablement très attentifs aux collectivités et aux personnes qu'ils desservent. C'est pourquoi j'ai choisi d'évoquer une carrière dans la fonction publique.

57. Les dirigeants exemplaires que j'ai interrogés n'agissaient pas différemment selon les secteurs. Cette affirmation est corroborée par des recherches effectuées par plusieurs spécialistes, y compris Bennis, Levinson et le *Center for Creative Leadership* (Kotter, 1988, p. 19), dans le cadre desquelles on a comparé des directeurs généraux et des cadres moyens dans le secteur privé et dans la fonction publique ; ils avaient tous un projet, une stratégie pour le réaliser, un réseau coopératif de ressources et une équipe très motivée et déterminée à concrétiser ce projet.

58. Lorsqu'on compare le rôle des dirigeants dans le secteur privé et dans la fonction publique, on constate que le rôle du dirigeant dans le secteur privé est, d'une manière générale, plus simple. La mission d'une organisation du secteur privé est en général rigoureusement définie et les parties prenantes sont faciles à identifier et en nombre limité. A l'inverse, dans la fonction publique, les dirigeants sont confrontés à une mission sans cesse changeante, à un projet souvent flou qui est imposé par les supérieurs et à une multitude de parties prenantes, y compris le grand public. Les rôles des dirigeants politiques et des directeurs généraux sont souvent embrouillés : le dirigeant politique est perçu comme le visionnaire, tandis que le directeur général est perçu comme celui chargé d'interpréter le projet et de garantir la production de résultats. Dans le secteur public, les directeurs généraux doivent respecter des directives nettement plus contraignantes que dans les autres secteurs. Qui plus est, ils agissent au vu et au su de tous et ils risquent beaucoup plus d'être publiquement fustigés pour de petites erreurs que loués pour de grandes réussites. D'où la tendance, dans les organisations du secteur public, à éviter de prendre des risques, ce qui par cascade décourage l'innovation et l'audace. L'environnement dans lequel les responsables du secteur public évoluent actuellement n'est pas, en général, de nature à encourager les capacités de direction.

59. Dans des conditions aussi peu attrayantes, la bureaucratie et la hiérarchie doivent souvent présenter un certain intérêt pour le cadre dans la fonction publique, dans la mesure où elles atténuent ses responsabilités directes. Et cela malgré le fait qu'une telle optique ne favorise pas la bonne marche d'une

organisation. Le grand défi à relever est donc de créer dans le secteur public un environnement susceptible d'alimenter les capacités de direction et de donner naissance à des organisations dynamiques, innovatrices et réceptives.

60. Feu Jim Gantsoudes, à l'époque où il était *Managing Director* chez *Morgan Stanley Co Inc.* à New York, a malheureusement résumé le point de vue du secteur privé sur les cadres de la fonction publique en faisant observer qu'aux États-Unis ces dirigeants étaient, d'une manière générale, jugés de moindre valeur que ceux du secteur privé. Il a indiqué que travailler dans la fonction publique était considéré comme mener une existence minable et que les gens valables n'avaient aucun intérêt à devenir fonctionnaires. C'est malheureusement l'idée qui prévaut aussi dans nos pays. Bien que cette perception ait peut-être un peu changé dans certains pays, avec l'introduction progressive de systèmes contractuels dans la fonction publique impliquant une responsabilité totale et l'obligation de rendre compte, il reste que l'on continue à croire à la supériorité du secteur privé. Et le fait que les barèmes de salaires dans la fonction publique sont généralement nettement en dessous de ce qu'ils sont dans le privé n'arrange rien. Pourtant, l'exercice du rôle de direction dans la fonction publique est souvent plus difficile et plus complexe et il a habituellement un impact bien plus marqué sur la collectivité. Il n'est pas rare que les directeurs généraux recrutés dans le privé aient du mal à assumer leur rôle dans le secteur public, avec la multiplicité de ses exigences. Par le passé, les attentes dans le secteur public n'étaient peut-être pas du même niveau que celles du secteur privé, où la concurrence est un facteur exigeant. Mais la fonction publique a fait l'objet de réformes dans le monde entier et la situation a changé.

61. Les différents rôles de direction ne sont pas toujours totalement compris ni appréciés dans le secteur public. D'une manière générale, on a tendance à considérer que les dirigeants sont les hommes politiques plutôt que les cadres et, bien souvent, l'importance du rôle de direction n'est absolument pas reconnue au niveau professionnel. Mark Abramson, Président de *Leadership Incorporated* à Washington DC, qui participe depuis de nombreuses années à la formation à la direction dans le cadre de la réforme de la fonction publique, fait observer que la formation à la direction dans le secteur public aux États-Unis est à la traîne, à l'exception peut-être des services de police. Trop peu de temps et d'argent sont consacrés à l'apprentissage de la direction, au niveau politique ou administratif. Il est très rare que l'on pense à organiser la succession, comme cela se fait dans les grandes entreprises, et que l'on repère et forme des jeunes dirigeants potentiels. Ce n'est pas un problème propre aux États-Unis. Dans le monde entier, nous voulons et exigeons l'exercice d'une direction, mais nous ne sommes pas prêts à investir dans son développement. Comme le soulignent Peter Drucker et John Gardener, un secteur public irréprochable est indispensable à la bonne santé de la société libre. Pour y parvenir, nous devons repérer des dirigeants potentiels, les encourager et les soutenir.

### **Former les futurs dirigeants**

62. Une vraie direction est une denrée rare mais recherchée. Il est nécessaire à tous les niveaux dans toute organisation du secteur public. Comment faire éclore ces nouveaux dirigeants ?

63. La capacité de direction s'apprend-elle ? Cette question suscite un vif débat. Il semble que, de l'avis général, ce ne soit pas sur les bancs de l'école que l'on apprenne à devenir un dirigeant. En revanche, on peut apprendre à connaître les différents rôles et les vertus d'un dirigeant, être sensibilisé aux caractéristiques d'une bonne direction et être mis en confiance pour déléguer davantage et adopter une approche plus altruiste.

64. La mise en valeur des qualités de direction peut également être favorisée par une meilleure connaissance de soi et par de multiples activités, telles que des stages en entreprise, des mises en situation professionnelle exigeant l'exercice de la direction, des travaux d'intérêt général et un bon encadrement.

Toutes ces situations contribuent à sensibiliser les personnes concernées à l'importance des interactions personnelles dans des circonstances diverses et elles leur permettent d'apprendre en observant l'exemple de bons dirigeants en action. On peut par ailleurs acquérir diverses compétences utiles pour l'exercice d'une direction, tout en apprenant à mieux se connaître et à cerner ses propres valeurs et attitudes afin de pouvoir mieux se comprendre soi-même ainsi que les autres en situation de diriger.

65. La meilleure façon de former une personne à devenir un dirigeant est de l'exposer à toutes les expériences qu'offre la vie, en suscitant par la suite une réflexion et un apprentissage. Ces expériences ou apprentissages peuvent être très divers. Certains auront été appelés à assumer des responsabilités très tôt dans leur vie, d'autres auront connu des tragédies et des crises personnelles, tandis que d'autres encore feront l'expérience du bénévolat ou du voyage. Il est de plus en plus admis que cette richesse d'expériences permet à l'individu de découvrir toute une série de valeurs et de perspectives. Ce genre d'expérience sera plus profitable aux futurs dirigeants qu'un parcours traditionnel caractérisé par le choix précoce d'une carrière professionnelle.

66. Il est intéressant de noter la façon dont Daniel Goleman définit l'intelligence émotionnelle et dont cette définition peut être appliquée pour repérer les dirigeants potentiels. Goleman (1998) indique que la personne exerçant ses capacités de direction possède des qualités de conscience de soi, d'autodiscipline, de motivation, d'empathie et de sociabilité. Dans son ouvrage "*Working with Emotional Intelligence*" (p. 319), Goleman cite les 21 compétences génériques de dirigeants exceptionnels occupant 286 postes de direction dans des organisations du monde entier, dont plus de 80 pour cent sont à mettre en rapport avec l'intelligence émotionnelle. Ces compétences sont de plus en plus prises en considération pour la désignation des personnes appelées à assumer de nouveaux rôles de direction.

67. Il est par ailleurs essentiel que le dirigeant soit dans une relation de compréhension et d'empathie avec les gens de son entourage et de sa communauté. Il est nécessaire de comprendre les différentes valeurs de la société et le fait que la bonne société exige un équilibre. Le dirigeant ne peut pas se permettre de se montrer dogmatique et intransigeant dans ses propres idéologies. James O' Toole, dans son ouvrage "*Executive's Compass*" (1993) retrace l'évolution des valeurs de la société depuis l'époque de Platon et d'Aristote jusqu'aux temps modernes. Son ouvrage, qui est basé sur la formation à la direction exécutive ("*executive leadership*") dispensée à l'Institut Aspen aux États-Unis, présente ces valeurs sous la forme d'une boussole dont les points cardinaux sont la liberté et la qualité, et sur l'autre axe, l'efficacité et la collectivité. Une fois que le dirigeant a compris qu'il n'y a pas forcément une perception juste ou erronée des valeurs de la société, il devient plus tolérant vis-à-vis des opinions différentes des siennes, ce qui contribue à lui ouvrir l'esprit et lui permet d'entrevoir de nouveaux résultats novateurs.

68. Il est important de veiller à ce qu'au sein des organisations, les effectifs, à tous les niveaux, aient accès à la formation à la direction et soient exposés à de multiples expériences diverses. Il faut parallèlement suivre l'évolution des aptitudes à la direction. L'inventaire des pratiques de direction (*Leadership Practices Inventory – LPI*) dressé par James M. Kouzes et Barry Z. Posner (1993) permet à une organisation de mesurer la pratique de la direction chez les individus. Les membres du personnel sont appelés à évaluer leurs propres dirigeants et les résultats sont comparés avec ceux d'une auto-évaluation. Dans ce modèle, on considère que les pratiques à suivre en matière de direction sont celles qui consistent à : contester le processus en recherchant de nouvelles possibilités, en expérimentant et en prenant des risques ; à concevoir un projet visionnaire et à le faire partager par les autres ; à permettre aux autres d'agir en les soutenant et en encourageant la collaboration ; à ouvrir la voie en donnant l'exemple et en planifiant de petites victoires ; et à fortifier le moral des troupes en rendant hommage aux contributions des autres et en célébrant ce qui a été accompli. Bien que ce système de mesure de la capacité de direction soit relativement limité, il permet à une organisation de repérer et de suivre les pratiques de direction en son sein.



69. Cela veut dire aussi qu'une organisation peut tomber dans le piège qui consiste à promouvoir des membres de son personnel à des postes de direction pour les mauvaises raisons. Nous savons tous qu'il y a des gens qui sont extrêmement compétents dans leur domaine technique, mais qui n'ont pas les mêmes capacités quand il s'agit de mener des hommes. Ce sont pourtant souvent eux qui sont promus à des postes de direction clés. La médiocrité et la petitesse sont trop souvent récompensées. A l'inverse, les personnes talentueuses et innovatrices qui prennent des risques sont pénalisées, réprimandées ou tout au moins découragées. En sensibilisant les effectifs à tout ce qui fait une bonne direction, en évaluant les pratiques dans ce domaine, en veillant à ce qu'une formation soigneusement conçue à la direction soit accessible à tous et à ce que l'exercice des capacités de direction soit encouragé à tous les niveaux, en encadrant convenablement les jeunes dirigeants à haut potentiel et en leur fournissant des occasions appropriées, on parviendra à modifier la façon dont la direction est exercée au sein d'une organisation.

70. Enfin, pour créer une pépinière de futurs dirigeants, il est important de repérer et de mettre en évidence les bons dirigeants, afin de montrer l'exemple. Tout le monde devrait aspirer à être un dirigeant, avec toutes les responsabilités que cela comporte. Les États-Unis repèrent et rendent hommage aux dirigeants hors de pair en leur décernant de multiples récompenses (une pratique qui se retrouve à tous les niveaux de la société, que ce soit dans les milieux scolaires ou caritatifs ou encore au niveau de la Fédération ou des États). La capacité de direction est utilisée dans de nombreux contextes, mais il est reconnu partout comme indispensable au changement. Dans les pays plus égalitaires comme le mien, il faut que nos collectivités cessent de vouloir être homogènes et qu'elles se rendent compte qu'elles ont tout intérêt à encourager et récompenser les capacités de direction. Les dirigeants serviteurs, par définition, n'agissent pas dans le but d'être encensés. Pourtant, le rôle qu'ils jouent est celui qui requiert le plus reconnaissance et émulation.

### **Les capacités de direction dans le secteur public après les réformes**

71. Il aurait été difficile d'exercer le style de direction décrit dans le présent document au sein des grandes organisations centralisées, réglementées, hiérarchisées et bureaucratiques qui composaient traditionnellement le secteur public. La réforme de la fonction publique entreprise dans le monde entier permet l'émergence d'un nouveau type de dirigeant : le dirigeant émotionnel et spirituel qu'incarne Harry Nurkin.

72. Ces 14 dernières années, nombreuses sont les régions du monde qui ont connu des réformes de leur secteur public, souvent provoquées par une crise financière, qui se sont traduites par des changements structurels majeurs. Ces changements ont été spectaculaires et, pour l'essentiel, fructueux. Les réformes se sont souvent fondées sur le modèle que Christopher Hood de la *London School of Economics and Politics* qualifie de "nouvelle gestion publique". Souvent, ces réformes ont puisé leurs racines intellectuelles dans deux courants philosophiques : d'une part, celui de l'économie institutionnelle, qui a débouché sur un régime contractuel, et d'autre part, celui du "managérialisme" consistant à appliquer au secteur public une stratégie de gestion employées dans le secteur privé. Ces deux modèles ont eu tendance à se renforcer mutuellement de différentes façons, notamment en mettant en valeur l'aspect contractuel et dur de la gestion et en négligeant l'aspect humain.

73. En Nouvelle-Zélande, le modèle contractuel a entraîné une dissociation générale entre, d'une part, l'élaboration des politiques et, d'autre part, la prestation de services, des contrats étant passés entre les différentes parties en vue de définir, puis de mesurer, les performances en fonction de produits prédéterminés. Ce modèle s'est articulé autour des contrats de performance conclus entre les directeurs généraux et les ministres. Il est significatif que ces directeurs généraux ne soient pas nommés au niveau politique, compte tenu de la séparation nette entre les pouvoirs politique et exécutif de l'Etat. Dans le cadre des réformes, nettement plus de responsabilités ont été confiées aux directeurs généraux, qui sont devenus

responsables de la production de leurs organisations. Une telle liberté engendre une autonomie de fonctionnement propice à l'éclosion de la fonction de direction.

74. Partout dans le monde, on a attendu des entreprises publiques et des administrations locales qu'elles fonctionnent comme le secteur privé, avec efficacité et efficience, notamment dans le domaine de la prestation de services, en mettant l'accent sur les résultats financiers. On s'est nettement orienté vers la sous-traitance des services et l'attribution de nombreuses fonctions à des organismes autonomes.

75. La réforme de la fonction publique a souvent accompagné d'importants changements dans le secteur privé, aux prises avec les défis de la mondialisation. En Nouvelle-Zélande, par exemple, les entreprises ont brusquement été livrées aux caprices du marché international. En ces temps de réforme dans tous les secteurs, les compétences de gestion ont été mises en avant, étant donné que les organisations des secteurs public et privé se retrouvent en concurrence pour conquérir des marchés limités ou obtenir des ressources âprement disputées. A de nombreux égards, c'est la quête d'une bonne gestion qui a été le moteur des réformes de la fonction publique. Le secteur public comptait, lui aussi, des dirigeants tout à fait capables, mais qui exerçaient le plus souvent une direction assez traditionnelle et hiérarchisée. On a eu tendance à reproduire dans le secteur public ce modèle quelque peu dénaturé de gestion du secteur privé.

76. La réforme comporte deux grands volets : d'une part, les changements structurels, et d'autre part, la mise en œuvre des nouvelles politiques et des systèmes modifiés en vue d'obtenir de meilleurs résultats. Les changements structurels à eux seuls ne suffisent pas et le modèle de gestion traditionnel n'est pas satisfaisant. Une direction exécutive efficace est fondamentale à tous les niveaux de la fonction publique si l'on veut que la transition se poursuive entre les organisations traditionnelles, structurées et hiérarchisées qui composaient autrefois le secteur public et les nouvelles organisations moins formelles et plus indépendantes d'aujourd'hui. Ces nouvelles organisations sont appelées à réexaminer leurs priorités, à reformuler leurs valeurs, à aider le public à s'adapter à l'évolution des services, à rivaliser souvent avec des sous-traitants extérieurs, à produire plus avec moins et à faire face à des bouleversements humains inévitables.

77. Une bonne gestion et une direction hiérarchique ne suffisent plus. Toutes les parties prenantes exigent que leurs intérêts soient pris en considération et, dans le cas des organisations du secteur public, cela signifie qu'il faut écouter le grand public. Les directeurs généraux doivent présenter leur projet à toutes les parties prenantes, y compris au grand public ; ils doivent inspirer, enseigner, encourager et appuyer. On attend d'eux qu'ils motivent, qu'ils innovent, qu'ils communiquent et qu'ils donnent les moyens d'agir. Le secteur public a besoin de dirigeants chevronnés, réunissant les caractéristiques décrites ici. Il a besoin de dirigeants serviteurs.

78. Les directeurs généraux dans la fonction publique néo-zélandaise jouissent d'une plus grande latitude que dans la plupart des autres pays pour gérer leur organisation. En échange, ils sont tenus de rendre des comptes pour une série de produits spécifiés dans leurs contrats. Le directeur général est désormais responsable de la structure et du fonctionnement global de son organisation. Une telle marge de manœuvre crée un environnement tout à fait propice aux capacités de direction. On observe toutefois la tendance suivante : aux termes des contrats passés entre le ministre et les divers responsables des départements ministériels et les entreprises publiques, le directeur général se voit confier la responsabilité des produits à court terme, notamment les résultats financiers, tandis que le ministre, en tant "qu'acheteur", est responsable des résultats à long terme. Si ce système a été profitable à l'administration publique néo-zélandaise, dans la mesure où il a clarifié les objectifs, imposé l'obligation de rendre compte et assuré une information de bonne qualité, les contrats de performance n'ont pas toujours permis de disposer de la flexibilité requise pour faire face à la multiplicité des impératifs quotidiens des grandes organisations axées sur le capital humain. Pour l'essentiel, ces contrats visaient à récompenser une bonne gestion plutôt qu'une bonne direction, le projet étant conçu par l'organisme central. Il arrivait donc souvent que des directeurs

généraux honorant parfaitement les termes de leurs contrats de performance soient totalement désavoués par leur personnel et la collectivité. Les directeurs généraux, soucieux avant tout d'honorer les obligations de prestations à court terme, ne sont pas enclins à se préoccuper de la santé à long terme de leur organisation ou de la collectivité qu'ils desservent. Or, au-delà des principaux aspects financiers, il faut se demander si l'organisation répond aux attentes des citoyens et ce qu'il en est de la fonction de direction.

79. Allen Schick, de la *Brookings Institution* à Washington (1995), a fait observer, dans le cadre de son analyse des réformes de la fonction publique en Nouvelle-Zélande, que l'obtention de résultats requiert une perspective plus large, une vision plus stratégique et la capacité de rattacher les résultats enregistrés dans l'année à une évolution à plus long terme. Il a mis en garde contre les dangers du court terme et préconisé de viser des résultats à plus long terme.

80. Lors d'un débat ultérieur, il a également noté que le modèle de réforme contractuel, reposant sur la fixation de performances à court terme, tendait à négliger la capacité de direction. Les qualités de direction sont indépendantes des produits. Cela signifie aussi que l'on n'a pas compris la nécessité de mettre l'accent sur la capacité de direction et d'investir à ce niveau. Pourtant, il est indispensable, dans le cadre d'un processus de réforme, d'investir dans la capacité de direction.

81. La difficulté avec les contrats de performance des directeurs généraux est de s'assurer que les produits soient convenablement spécifiés et clairement mis en rapport avec les résultats, de parvenir à un bon dosage entre projet et réalisations et d'atteindre un niveau de confiance et de flexibilité suffisant pour que les capacités de direction puissent s'exercer et que des solutions imaginatives puissent être mises en œuvre. Par ailleurs, il est important que l'on garde les résultats en point de mire, en prenant les dispositions nécessaires pour les mesurer convenablement afin de s'assurer qu'ils ont l'impact recherché sur la société. Un directeur général d'une organisation du secteur public devrait se conditionner lui-même à mettre l'accent non seulement sur la qualité des services fournis dans son propre secteur, mais aussi sur l'apport que cela représente pour la nation. Un directeur général devrait veiller à ce que les produits favorisent autant que possible les résultats. Aussi faut-il envisager un double rôle de direction entre pouvoir exécutif et pouvoir politique.

### **Créer l'environnement propice aux capacités de direction**

82. La sensibilisation grandissante à l'importance d'un nouveau type de dirigeant s'accompagne d'une prise de conscience de la nécessité de voir émerger un nouveau type d'organisation permettant aux capacités de direction de s'épanouir. Le mode de fonctionnement du secteur public est donc appelé à changer.

83. Il est tout à fait fondamental que le rôle de la gouvernance et de la gestion soit bien compris, tout comme celui des dirigeants politiques et des dirigeants exécutifs. L'idéal est de trouver une forme de partenariat dans le cadre duquel chaque partenaire a des responsabilités précises à assumer en vue d'aboutir à des résultats précis.

84. Il est essentiel que les organisations soient désormais axées sur les résultats ; cela suppose qu'elles déterminent, selon une stratégie appropriée, les résultats visés et les moyens de les concrétiser. Si tant les responsables politiques que les responsables exécutifs s'engagent résolument sur cette voie, on pourra concevoir une base contractuelle transparente pour les principes de responsabilité et d'obligation de rendre compte entre les différents dirigeants. Loin de moi l'idée de prétendre que cela sera toujours facile, mais cela présente l'avantage d'entraver l'électoralisme et la prise de décisions ad hoc.

85. Aussi est-il important de créer une organisation souple et organique qui puisse faire fructifier les capacités de direction de l'intérieur. En effet, la fonction de direction telle qu'elle est décrite ici ne peut se

développer au sein d'une organisation traditionnelle du secteur public dotée d'une structure hiérarchique. Cette direction implique nécessairement des structures plus horizontales et la déconcentration des responsabilités à l'égard de produits et de résultats clairement définis. La hiérarchie étouffe les capacités de direction.

86. Ces nouvelles organisations doivent faire en sorte que l'information circule bien, au travers de systèmes informatiques sophistiqués tels que le SAP. Elles doivent établir de bonnes communications internes par le biais du courrier électronique, de l'intranet, de bulletins d'information et surtout de contacts personnels. Elles doivent se référer à des principes directeurs de bonnes pratiques grâce auxquels les gestionnaires pourront gérer correctement. Elles nécessitent par ailleurs des procédures saines d'audit et de contrôle. Ces organisations accordent une grande importance au perfectionnement permanent et elles forment et soutiennent leur personnel. Elles encouragent et favorisent les capacités de direction au travers de programmes de formation et d'encadrement. Elles encouragent l'innovation et la prise de risques et sont prêtes à accepter quelques erreurs. Mais, surtout, elles récompensent une bonne direction et de bonnes performances. Ce sont des organisations qui stimulent et alimentent la confiance et au sein desquelles les effectifs aiment travailler.

87. Un plan de gestion stratégique facilite la création de ce type nouveau d'organisation. Il peut s'articuler autour de programmes tels que le "*Balance Scorecard*" de Kaplan ou de programmes pour la qualité, tels que les critères de récompense de Malcolm Baldrige, qui mettent tous deux l'accent sur les capacités de direction et le capital humain.

88. Ma propre organisation, l'*Auckland Regional Council*, vient elle-même de connaître une réforme d'envergure en vue d'évoluer vers le type d'organisation que j'ai décrit plus haut. C'est désormais une organisation en phase avec la collectivité qui commence à atteindre de véritables résultats. Et, surtout, et c'est peut-être ce qui compte le plus, c'est une organisation à laquelle il est stimulant d'appartenir.

89. En bref, dans la fonction publique, les nouvelles organisations doivent mettre l'accent sur les capacités de direction, comme elles le faisaient autrefois sur les systèmes et les processus.

### **Recommandations en vue d'encourager les capacités de direction dans la fonction publique**

90. Si le dynamisme futur des organisations de la fonction publique passe nécessairement par le rôle de direction, comment allons-nous procéder ? Permettez-moi de formuler un certain nombre de recommandations à ce sujet :

- 1) Au moment de sélectionner des dirigeants dans la fonction publique et ses diverses ramifications, il faut veiller à ce que les qualités de direction soient un des critères essentiels. La maîtrise technique n'est pas suffisante. Cela dit, autant il est facile d'évaluer les compétences techniques, autant la tâche est peu aisée quand il s'agit de direction. Pour trouver un dirigeant axé sur des valeurs, il faut exiger une palette de compétences nettement plus large que celles que l'on recherche traditionnellement. Il faut renoncer au modèle étriqué du chef, au profit d'un dirigeant qui possède des qualités très humaines, presque spirituelles. Cela suppose de repérer les vertus particulières qui font qu'une personne atteint à une qualité toute personnelle dans ses relations et parvient à transmettre à autrui un projet et des objectifs. Les organisations doivent entreprendre une évaluation des caractéristiques de l'intelligence émotionnelle évoquées par Daniel Goleman afin que de telles vertus puissent être identifiées et entretenues chez les gestionnaires et les gestionnaires potentiels.
- 2) Il importe que les dirigeants de la fonction publique en particulier comprennent les valeurs auxquelles la collectivité qu'ils desservent est attachée et saisissent où se situe le nécessaire

équilibre entre ces valeurs. Voilà pourquoi il est essentiel de mettre l'accent sur les valeurs dans le cadre de la formation à la direction. Pour favoriser cette perception, il existe des programmes et des structures de partenariat impliquant une collaboration avec des associations sans but lucratif ainsi que des entreprises. Le secteur public devrait s'intéresser davantage à des programmes de collaboration de ce type.

- 3) Il importe de réexaminer soigneusement les rôles politique et exécutif afin de veiller à ce qu'ils soient nettement dissociés, tout en instaurant un partenariat de direction entre le pouvoir politique et le pouvoir exécutif. Ces rôles peuvent être différents d'un pays à l'autre. Il n'empêche qu'ils doivent être clairement définis ; les responsabilités doivent être clairement réparties et l'accent doit être mis sur les résultats.
- 4) Les structures dans lesquelles opèrent les dirigeants exécutifs doivent faire l'objet d'une évaluation visant à déterminer si ces dirigeants ont la possibilité d'exercer leur direction. Tout système qui étouffe les capacités de direction doit être modifié. Il importe d'examiner soigneusement les contrats de performance dans le secteur public pour s'assurer qu'ils leur permettent de s'exprimer. Les contrats de ce type doivent être suffisamment souples pour que le dirigeant exécutif puisse se concentrer sur les implications et les résultats à plus long terme, et sur son apport à l'ensemble de la nation. Ils devraient par ailleurs refléter un certain degré de confiance entre un ministre et un directeur général, plutôt que de comporter des clauses contractuelles rigides et de nature commerciale qui tendent à favoriser des rapports de confrontation. Il convient de déterminer comment les dirigeants politiques et exécutifs vont assumer mutuellement la responsabilité des résultats. Des dirigeants tels que Harry Nurkin ont besoin d'un environnement propice à l'innovation et à l'inspiration et laissant place à l'initiative et à un projet allant au-delà des produits immédiats à court terme.

Personnellement, j'ai du mal à accepter le principe des nominations politiques à des postes traditionnellement de direction, comme cela se fait dans le secteur public de nombreux pays. Toutefois, après mûre réflexion, je pense que de telles nominations peuvent bien fonctionner pour autant que les rôles soient clairement définis, comme je l'ai expliqué plus haut. Les personnes ainsi nommées peuvent apporter de nouvelles compétences de direction et ouvrir de nouvelles perspectives à une organisation, ce qui contribuera à lui donner un nouveau souffle et une nouvelle orientation.

- 5) Il est essentiel de laisser du temps à quiconque est appelé à exercer sa direction. Trop souvent les directeurs généraux sont accaparés par le quotidien et ils n'ont pas le temps d'exercer leur direction, ce qui serait pourtant plus important. Il y a parfois lieu de dissocier clairement la fonction de direction de la fonction de gestion d'un directeur général, notamment quand l'organisation est vaste et que l'ampleur de la tâche le justifie. Ainsi, les défis auxquels sont confrontés les nouveaux directeurs généraux en Afrique du Sud à l'heure actuelle sont immenses. Il faut faire preuve d'un grand art de diriger pour pouvoir mener à bonne fin les réformes culturelles d'envergure dans l'ensemble du pays et de ses organisations. Parallèlement, il faut quand même suivre les processus bureaucratique traditionnels. Seul un surhomme pourrait s'acquitter des deux missions à la fois. C'est pourquoi l'idée d'attribuer la gestion des affaires courantes à un autre gestionnaire tandis que le directeur général se concentre sur le rôle stratégique de conduite du changement est séduisante. Il faut laisser le temps à la direction.
- 6) Les mesures d'incitation prévues pour les directeurs généraux doivent, lorsqu'elles comportent des primes, être axées sur les résultats plutôt que sur les produits. Dans le nouveau modèle de direction, la responsabilité de l'individu s'étend à certains domaines qu'il ne contrôle pas.

- 7) Dans la fonction publique, il importe de revoir la rémunération des directeurs généraux. Leurs traitements sont rarement, pour ne pas dire jamais, d'un niveau équivalent aux salaires payés dans le secteur privé. Or, les dirigeants du calibre requis pour atteindre un niveau d'excellence dans les organisations du secteur public sont rares et ils seront très recherchés aussi par le secteur privé à mesure que celui-ci s'adapte lui aussi au nouveau modèle de direction. Les avantages inhérents à l'appartenance au secteur public ne sont pas nécessairement suffisants pour compenser l'écart pécuniaire par rapport au secteur privé.
- 8) Il importe que la formation à la direction soit reconnue comme un volet fondamental de la formation dans l'ensemble du secteur public. Qui plus est, il faut que cette formation soit accessible non pas à quelques vedettes mais à quiconque est appelé, à quelque niveau que ce soit dans l'organisation, à exercer un rôle de dirigeant, si limité soit-il, à un moment ou un autre. Cette formation devrait aussi aborder les rôles et les aptitudes des suiveurs, car nous sommes appelés à être alternativement l'un et l'autre dans notre vie, et les deux fonctions sont interdépendantes.
- 9) La capacité de direction doit faire l'objet d'une évaluation constante au sein d'une organisation. Comme je l'ai dit plus haut, on peut notamment utiliser à cette fin l'inventaire des pratiques de direction dressé par Kouzes et Posner.
- 10) La succession doit être organisée au sein du secteur public et de ses ramifications tout comme dans l'administration locale. Il convient de repérer les personnes susceptibles d'exercer leur direction à l'avenir, de veiller à leur permettre d'assumer successivement différentes fonctions dans divers secteurs du service public, au sein des groupes de travail interministériels et même dans le secteur privé. Une formation de pointe, une expérience à l'étranger et une participation aux activités d'intérêt local seront autant d'atouts pour le dirigeant potentiel, outre une éducation formelle au rôle de dirigeant. Il est intéressant de relever que James Collins et Jerry Poros, indiquent dans leur ouvrage "*Built to Last*" (1994) que la majorité des dirigeants présents dans les entreprises visionnaires qu'ils avaient étudiées aux États-Unis étaient issus de ces mêmes entreprises.
- 11) Parallèlement à la planification de la succession, un système formel de mentorat permettra aux personnes qui possèdent une expérience et des compétences spéciales en matière de direction d'aider de jeunes dirigeants à évoluer. Ce mentorat est peut-être l'assistance directe la plus importante qui puisse être fournie pour développer les capacités de direction. Des programmes de mentorat peuvent être mis en place au sein des organisations, au sein des différents secteurs ou simplement entre individus. Tous les dirigeants ont la responsabilité d'aider à l'émergence de jeunes dirigeants potentiels.
- 12) A côté des tâches de planification et de développement évoquées plus haut, il importe que le secteur public travaille en étroite collaboration avec les universités et les établissements de formation à la direction pour faire en sorte qu'il existe des mécanismes de formation officielle adaptés au secteur considéré. Cela suppose une formation à la fois au niveau de la qualification et au niveau de la gestion de la carrière.
- 13) En encourageant les comparaisons avec le secteur privé, on favorisera un étalonnage et on contribuera à faire évoluer les mentalités, pour que la fonction publique cesse d'être dévalorisée. En récompensant la capacité de direction dans tous les secteurs et en associant le secteur public aux prix décernés au niveau national pour récompenser la qualité, on favorisera la reconnaissance d'une bonne direction, qui sera célébrée comme elle le mérite.
- 14) Il est important d'encourager les mouvements entre les secteurs (public, privé et secteur non lucratif) afin d'élargir la perception des diverses réalités. Cela devient de plus en plus crucial

compte tenu de la convergence entre les secteurs qui se dessine dans le monde entier. Pour ce faire, il existe des systèmes d'échange ou de détachement, des séminaires, des groupes de travail, des actions de coopération ou une multitude d'autres façons d'encourager les relations. A cet effet, il importe que l'on crée des établissements nationaux ayant pour objet d'éduquer et de former des dirigeants issus de tous les secteurs.

- 15) Le secteur public devrait envisager de créer des bourses d'études pour permettre à de jeunes dirigeants potentiels de travailler pour des secrétaires de Cabinet ou leurs équivalents pendant une année. Cela permettrait aux jeunes dirigeants potentiels de faire très tôt l'expérience de la politique et favoriserait leur compréhension de la fonction publique, sans compter que ce serait l'occasion d'établir des réseaux et de promouvoir leurs capacités de direction.
- 16) Il serait également profitable d'instaurer un programme de mentorat pour permettre à des jeunes qui ont été repérés dans les milieux scolaires ou universitaires comme étant des dirigeants potentiels d'être étroitement associés à un dirigeant éminent du secteur public. Cela favoriserait une meilleure compréhension du secteur public, tout en procurant instaurant la relation nécessaire de mentorat.
- 17) Enfin, vous devez recréer vos organisations, les libérer. Vous débarrasser de la hiérarchie. Mettre en avant la responsabilité et l'obligation de rendre compte. Passer en revue vos processus et systèmes pour vous assurer qu'ils sont compatibles avec une organisation à laquelle on donne les moyens de ses ambitions, tout en veillant à ce qu'elle poursuive des objectifs clairs. C'est indispensable si vous voulez que les gens qui travaillent pour vous donnent libre cours à leur esprit d'innovation et fassent preuve d'un réel dynamisme. C'est en agissant de la sorte que vous créerez l'environnement propice aux capacités de direction.

Voilà quelques-unes des mesures que nous pouvons prendre pour repérer, encourager et former de nouveaux dirigeants. Forts d'une bonne capacité de direction, nous pouvons créer de nouvelles organisations dynamiques, souder les collectivités et atteindre de réels résultats. Sans capacité de direction, nos organisations faibliront et stagneront. La balle est dans notre camp ; il n'y a pas trente-six solutions...

## BIBLIOGRAPHIE

“Beyond the Millennium; CEO’s Size Up the Future” in **Chief Executive**, janvier–février 1995.

Bureau du Vérificateur général du Canada, 1995: **Toward Better Governance : Public Sector Reform and Its Relevance to Canada**, Ministère des approvisionnements et des services, Ottawa, Ontario, Canada.

Robert D Behn, 1991: **Leadership Counts**, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

Robert D Behn, 1994: **Bottom Line Government**, The Governor’s Center, Terry Sanford Institute of Public Policy, Duke University, Durham, NC.

Robert D Behn, 1995: **Do Goals Help Create Innovative Organisations?**, A paper prepared for the Third Public Management Research Conference, 5-7 octobre, 1995; The Governor’s Center, Terry Sanford Institute of Public Policy, Duke University, Durham, NC.

Robert D Behn, 1995: **To Improve Public Management, Fix the Managers**, A Paper prepared for the 17th Annual Research Conference of the Association for Public Policy Analysis and Management, 2-4 novembre 1995, The Governor’s Center, Terry Sanford Institute of Public Policy, Duke University, Durham, NC.

Warren Bennis, 1989: **On Becoming a Leader**, Addison-Wesley Publishing Company, Wilmington, MA.

Warren Bennis, 1995: “The Artform of Leadership” in **The Leader’s Companion**, Ed: J Thomas Wren, Simon & Schuster, New York.

Warren Bennis, 1996: “The Leader as Storyteller”, in **Harvard Business Review**, janvier-février 1996.

Warren Bennis and Burt Nanus, 1985: **Leaders: The Strategies for Taking Charge**, Harper Collins Publishers, New York.

Peter Block, 1993: **Stewardship**: Berrett Koehler Publishers, Inc, San Francisco.

Lee G Bolman, Terrence E. Deal, 1995, **Leading With Soul**, Jossey Bass Inc., San Francisco.

Sanford Borins, 1996: “The New Public Management is Here To Stay” in **Administration publique du Canada**, No 1 (Printemps), PP122 - 132.

Jonathon Boston, John Martin, June Pallot and Pat Walsh, 1996: **Public Management: The New Zealand Model**, Oxford University Press Australia.

James MacGregor Burns and James A Ogilvy, 1984: **Leadership and Values**, VALS Report No 54, Values and Lifestyles Program, California.



- Tony Brown, 1996: **Leadership Development Notebook (Draft)**, non publié.
- Richard M Burton & Borge Obel, 1995: **Strategic Organizational Diagnosis and Design**, Kluwer Academic Publishers, Norwell, Massachusetts.
- James C Collins, Jerry I Porras, 1994: **Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies**, Harper Collins Publishers, New York..
- Stephen Covey, 1990: **The Seven Habits of Highly Effective People**, Simon & Schuster, New York.
- Stephen Covey, 1991: **Principle Centred Leadership**, Simon & Schuster, New York.
- Kristin Daly & Herminia Ibarra, 1995: **Gender Differences in Managerial Behaviour: The Ongoing Debate**, Harvard Business School Publishing, Boston, MA.
- Max De Pree, 1992: **Leadership Jazz**, Bantam DoubleDay Dell Publishing Group, New York.
- Max De Pree, 1989: **Leadership is an Art**, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York.
- Diane Dreher, 1996: **The Tao of Personal Leadership**, Harper Collins Publishers, New York.
- Peter F Drucker, 1989: **The New Realities**, Harper Collins Publishers, New York.
- Peter F Drucker, 1990: **Managing the Non-Profit Organization**, Harper Collins Publishers, New York.
- Peter F Drucker, 1993: **Post Capitalist Society**, Harper Collins Publishers, New York.
- Peter F Drucker, 1993: **The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Nonprofit Organization**, Participant's Workbook: The Drucker Foundation Self - Assessment Tool for Non Profit Organizations, Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- Peter F Drucker, 1994: "The Age of Social Transformation" in **The Atlantic Monthly**, novembre 1994.
- Peter F Drucker, 1995: "The Network Society" in **The Wall Street Journal**, 29 mars 1995, New York.
- Peter F Drucker, 1995: "Really Reinventing Government", in **The Atlantic Monthly**, février 1995.
- Peter F Drucker, 1995: "Infoliteracy" in **Management Technology Briefing**, mars 1995.
- Peter F Drucker, 1998: **On the Profession of Management**, Harvard Business School Publishing, Boston, Massachusetts.
- Peter F Drucker & Peter Schwartz, 1993: "From Labor and Capital to Knowledge: The Management Revolution", in **The Deeper News**, mai 1993, Global Business Network, Emeryville, California.
- Howard Fancy and Alex Matheson, 1995: **Future Directions in Public Sector Management in New Zealand: Towards Strategic Management**, A paper given to the 1995 Public Sector Convention, Palmerston North, New Zealand.
- Joe Flower, 1995: "Leadership Without Easy Answers", in **The Healthcare Forum Journal**, Vol 38, No 4, juillet-août 1995, Joe Flower.

Anne T Fraker and Larry C Spears. **Seeker and Servant Reflections on Religious Leadership**, 1996, Jossey-Bass Inc, Publishers, San Francisco, California.

Don M Frick and Larry C Spears, on **Becoming a Servant Leader**, 1996, Jossey-Bass Inc, Publishers, San Francisco, California.

John W Gardner, 1990: **On Leadership**, The Free Press, A division of Macmillan, Inc, New York.

John W Gardner, 1991: **Building Community**, Independent Sector, Washington, DC

John Gardner, 1995: “We Need to Strike A Spark”, in **Governing**, juillet, 1995.

John W Gardner, 1995: **Renewal of the American Spirit**, A Paper Presented to the 1995 Emerging Issues Forum, North Carolina State University.

Arie de Geus, 1997: **The Living Company**, Nicholas Brealey Publishing, Londres.

Daniel Goleman, 1995: **Emotional Intelligence**, Bantam Double Day Dell Publishing Group Inc., New York.

Daniel Goleman, 1998: “What Makes a Leader?” in **Harvard Business Review**, novembre-décembre 1998.

Daniel Goleman, 1998: **Working With Emotional Intelligence**, Bantam Double Day Dell Publishing Group Inc., New York.

Francis J Gouillart & James N Kelly, 1995: **Transforming the Organization**, McGraw-Hill Inc., New York.

Al Gore, 1993: **Creating a Government that Works Better and Costs Less**, Penguin Books USA Inc, New York.

Robert K Greenleaf, **The Servant as Leader**

Robert K Greenleaf, 1977: **Servant Leadership**, Paulist Press, New Jersey.

Charles Handy, 1994: **The Age of Paradox**, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

T George Harris, 1993: “The Post-Capitalist Executive: An Interview With Peter Drucker”: in **Harvard Business Review**, mai-juin 1993.

Ronald Heifetz, 1988: Interview in **Inc Magazine**, octobre 1988.

Ronald A Heifetz and Riley M Sinder, 1988: “Political Leadership: Managing the Public’s Problem Solving”, in **The Power of Public Ideas**, edited by Robert Reich, Ballinger Publishing Co, Cambridge, Massachusetts.

Ronald A Heifetz, 1994: **Leadership Without Easy Answers**, Harvard University Press, Cambridge Massachusetts.

Sally Helgeson, 1990: **The Female Advantage: Women’s Ways of Leadership**, Bantam Double Day Publishing Group, New York.

- Sally Helgesen, 1995: **The Web of Inclusion**, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York.
- Frances Hesselbein, 1996: “The How To Be Leader”, in **Leader of the Future**, pp. 121-124, Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- Richard Hughes, Robert C Ginnett, Gordon Curphy, 1993: **Leadership: Enhancing the Lessons of Experience**, Richard D Irwin Inc., Massachusetts.
- Curtis Johnson, 1995: “Renewing Community” in **Governing**, juillet 1995.
- Matthew Kiernan, 1996: **The Eleven Commandments of 21<sup>st</sup> Century Management**, Prentice Hall, Career and Personal Development, New Jersey
- Robert E Kelley, **Leadership Secrets from Exemplary Followers**
- Robert E Kelley, 1988: “In Praise of Followers”, in **Harvard Business Review**, novembre-décembre 1988, Boston, Massachusetts.
- Donald Keough, 1996: **The Nature of True Leadership**, non publié.
- Nannerl Keohane, 1985: “Collaboration and Leadership: Are They In Conflict?”, in **A Community Worthy of the Name**, Massachusetts, 1995.
- Mathew Kiernan,
- Rushworth M Kidder, 1995: “Universal Human Values: Finding an Ethical Common Ground”, in **The Leader’s Companion**, Editor J Thomas Wren, Simon & Schuster, New York.
- John P Kotter, 1988: **The Leadership Factor**, The Free Press, New York.
- John P Kotter, 1995: **The New Rules**, The Free Press, Simon & Schuster Inc, New York.
- John P Kotter, 1996: **Leading Change**, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- KPMG Peat Marwick, 1995: **What Makes and Effective Manager?**, KPMG, Wellington, NZ.
- James M Kouzes & Barry Z Posner, 1987: **The Leadership Challenge**, Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- Harry Levinson, 1980: “Criteria for Choosing Chief Executives”, in **Harvard Business Review**, Juillet-août 1980.
- Laurance E Lynn, Jr, 1994: “Government Lite”, in **The American Prospect**, hiver 1994.
- Michael Maccoby, 1981: **The Leader**, Simon and Schuster, New York.
- Lynne Joy Mc Farland, Larry E Senn, John R Childress, 1993: **21st Century Leadership; Dialogues With 100 Top Leaders**, The Leadership Press Inc, New York.
- Margaret E Mahoney, 1984: **Leaders**, The President’s Report, reprinted from the 1984 Annual Report of the Commonwealth Fund, New York.

Margaret E Mahoney, 1983: **Mentors**, The President's Report, reprinted from the 1983 Annual Report of the Commonwealth Fund, New York.

Margaret Mahoney, 1990: **Communicators**, The President's Report, reprinted from the 1990 Annual Report of the Commonwealth Fund, New York.

Alex Matheson, 1995: **The Impact of Contracts On Public Management in New Zealand**, an unpublished paper, Wellington, NZ.

Peter Mazany, 1995: **TeamThink: Team NZ**, VisionPlus Developments Ltd, Auckland, NZ.

Sarah E Melendez, 1996: "An Outsiders View of Leadership" in **Leaders of the Future**, pp. 293-302, Jossey Bass Publishers, San Francisco.

Burt Nanus, 1989: **The Leader's Edge**, Contemporary Books Inc, Chicago, Illinois.

The National Assembly of National Voluntary Health and Social Welfare Organizations, 1989: **A Study in Excellence**, The National Assembly, Washington.

Bureau du Vérificateur général du Canada, 1995: **Pour une meilleure intendance : la réforme de la fonction publique en Nouvelle-Zélande de 1984 à 1994**, Ministère des approvisionnements et des services, Canada 1995.

David Osborne and Ted Gaebler, 1993: **Reinventing Government**, Penguin Books USA Inc, New York.

James O'Toole, 1993: **The Executive Compass**, Oxford University Press Inc., New York.

M Scott Peck, 1978: **The Road Less Traveled**, Simon & Schuster, New York.

Bruce G Posner and Lawrence Rothstein, 1994: "Reinventing the Business of Government: An Interview With Change Catalyst David Osborne", in **Harvard Business Review**, mai-juin 1994.

Richard Prebble, 1996: **I've Been Thinking**, Seaview Publishing, Auckland.

Marga Prohl (Ed), 1997: **International Strategies and Techniques for Future Local Government: Practical Aspects towards Innovation and Reform**, Bertelsmann Foundation Publishers, Gutersloh.

John Renesch (Editor), 1992: **New Traditions in Business: Spirit and Leadership in the 21st Century**, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco.

Ellen Schall, 1995: "Learning to Love the Swamp: Reshaping Education for the Public Service", in **Journal of Policy Analysis and Management**, Vol 14, No 2, pp202 - 220, John Wiley & Sons Inc., New York.

Allen Schick, 1995: "**International Developments and the Relevance of New Zealand's Pursuit of Further Innovation**", An Address by Video to the 1995 Public Sector Convention: "Pursuing Further Innovation in Public Sector Management", an unpublished transcript, Wellington, NZ .

Peter M Senge, 1990: "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", in **Sloan Management Review**, automne 1990, Cambridge, Massachusetts.

- Stratford Sherman, 1995: “How Tomorrow’s Best Leaders Are Learning Their Stuff”, in **Fortune**, 27 novembre 1995.
- Margie Sullivan, 1996: “The Quest for a 90’s Leader”, in **NZ Business**, février 1996, Auckland, NZ.
- Larry C Spears (Ed), 1995: **Reflections on Leadership**, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Larry C Spears (ED), 1998: **Insights on Leadership**, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- State Services Commission, 1994: **New Zealand’s Reformed State Sector**, State Services Commission, Wellington, New Zealand.
- State Services Commission, 1995: **Building to Last**, Report of seminars with Professor Jerry Porras and NZ Public Service Chief Executives, State Services Commission, Wellington, NZ.
- Kieron Walsh, 1995: **Public Services and Market Mechanisms**, St Martin’s Press, New York.
- Wes Watkins, 1995: **Value-Driven Leadership Promoted by Flemming Institute Program**, non publié.
- Vaughn Yarwood, 1993: “The New Style of Leaders”, in **Management**, pp. 32-38, septembre 1993, Profile Publishing Ltd, Auckland, NZ.
- Vaughn Yarwood, 1995: “The Future of Management is Your Future Too”, in **Management**, pp. 54-63, Septembre 1995, Profile Publishing Ltd, Auckland, NZ.
- Gary Yukl, 1989: “Managerial Leadership: A Review of Theory and Research”, in **Journal of Management** Vol 15, No2, pp. 251-289, New York.