

INSTITUT DE LA GESTION
FINANCIÈRE DU CANADA

FINANCIAL MANAGEMENT
INSTITUTE OF CANADA

igf
fmi

journal
VOLUME 20, N° 2 HIVER 2009

EXCELLENCE DANS LA GESTION FINANCIÈRE DU SECTEUR PUBLIC

ATELIER 2009 SUR LA GESTION DU SECTEUR PUBLIC

« Changement de climat » dans le secteur public

Regina, Saskatchewan

Du 31 mai au 2 juin 2009



Ayez le contrôle des dépenses et des paiements



BMO Groupe financier vous offre des solutions de pointe polyvalentes pour la gestion des dépenses et une gamme complète de produits pour les paiements. En faisant affaire avec un seul fournisseur, vous maximisez vos stratégies financières et augmentez vos bénéfices.



- **Solutions de gestion des dépenses** – Suite complète de solutions souples sur demande qui permet d'établir la transparence des dépenses dans toute l'entreprise, de prendre les bonnes décisions et de suivre les pratiques exemplaires pour les achats.
- **Solutions de paiement** – Gamme complète de cartes d'entreprise MasterCard, comme la carte d'achat, la carte pour les frais de voyage et de représentation, la carte pour parc automobile et la carte unique, et outils de paiement électronique tels qu'un système de virement électronique et une chambre de compensation automatisée, offrant une visibilité et une géabilité exceptionnelles.
- **Consultation et soutien** – Conseils d'experts et soutien dévoué dont vous avez besoin pour planifier, exécuter, mettre à jour et faire évoluer votre stratégie de gestion des dépenses.
- **Solutions de financement** – Gamme complète de solutions financières pour vous aider à optimiser votre fonds de roulement et vos flux de trésorerie, en plus de faciliter les échanges commerciaux à l'échelle mondiale.

Pour savoir comment profiter de stratégies de dépenses avancées, composez le **1 888 838-4401**, écrivez à bmo.sps@bmo.com ou consultez bmoachatetpaiement.com.

BMO SOLUTIONS D'ACHAT ET DE PAIEMENT^{MC}
Des stratégies de dépenses avancées^{MC}

BMO  **Groupe financier**

MC/MD Marque de commerce/marque de commerce déposée de la Banque de Montréal. La Banque de Montréal est un usager sous licence de la marque déposée et du symbole détenus par MasterCard International Incorporated.

équipe éditoriale

Éditrice en chef

Gestion financière fédérale

Lyne Gélinas – lgelinas@gg.ca

Éditeur en chef adjoint

Contact avec les institutions académiques

Rocky Dwyer – dwyer.rj@forces.gc.ca

Vérification

Alan Gilmore – argilmore@rogers.com

Commerce électronique et

Technologie de l'information

Wayne Job – job.wayne@tbs-sct.gc.ca

Gestion des ressources humaines

Stacy Van Humbeck –

vanhumbeck.stacy@tbs-sct.gc.ca

Gestion de la vérification interne

Andrew Francis –

andrew.francis@tbs-sct.gc.ca

Contact avec les institutions académiques

François Brouard –

francois_brouard@carleton.ca

Concepteur en éditique

Ian Culbert

Personnel du bureau national de l'igf fmi

Don Singer

Annie Loranger

Ananda Kelly

Le journal igf fmi est publié trois fois par année par l'Institut de la gestion financière du Canada, tous droits réservés. Sauf dans les cas où elle est autorisée par écrit, toute reproduction totale ou partielle est interdite. Les opinions exprimées ne sont pas nécessairement celles de l'Institut de la gestion financière du Canada.

Convention de la poste-publications n°
40040265.

Retourner toute correspondance ne pouvant
être livrée au Canada au :

Service des publications

L'Institut de la gestion financière du Canada

309, rue Cooper, bureau 503

Ottawa (Ontario) K2P 0G5

Tél. : 613-569-1158

Télec. : 613-569-4532

Courriel : national@fmi.ca

www.fmi.ca / www.igf.ca



message de l'éditrice en chef

Bonne année et bienvenue à ce premier numéro du journal igf fmi de 2009.

La planification intégrée des activités est un sujet très populaire dans la fonction publique. En effet, un groupe d'experts du secteur public et privé a été mis sur pied afin d'examiner les plans intégrés de ressources humaines et d'activités préparés par les ministères et organismes en 2007-2008 afin de recenser les meilleures pratiques.

Les résultats de l'examen sont présentés dans le *Rapport du groupe d'experts sur la planification intégrée des ressources humaines et des activités dans la fonction publique fédérale* maintenant disponible sur le site Internet du Bureau du conseil privé. Si la préparation d'un tel plan vous donne des maux de tête et des cheveux gris je vous invite à lire le rapport mentionné ci haut et l'article de Hendrik Siré et de Victor Paul-Elias intitulé *Planification des affaires intégrée: la prochaine frontière*. Ceux-ci vous fourniront d'excellentes pistes de solution.

Qu'est-ce que la veille stratégique? Le concept de la veille stratégique combine différents processus tels que l'évaluation des risques, l'identification des menaces et opportunités ainsi que les forces et faiblesses d'une organisation ce qui permettra d'agir par la prise de décision. Dans la première partie de son article intitulé *La veille stratégique, utile aussi dans la fonction publique* François Brouard nous présente un survol du concept.

La supervision du personnel n'est pas une mince tâche. Y a-t-il une formule gagnante à adopter pour entretenir de bonnes relations avec les employés? Stephen Casarow et Rocky Dwyer traitent en profondeur de cette question et nous présente les éléments et circonstances clés qui peuvent avoir un impact sur les relations entre superviseurs et employés subalternes.

Le programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers et des vérificateurs (RPAF-RPVI) a célébré son trentième anniversaire. Au fil des ans, ce programme a grandement contribué au renouvellement des effectifs en Finance et en vérification. Judith Holman membre de l'équipe du programme RPAF-RPVI nous présente les différentes initiatives du programme depuis les 18 derniers mois et partage avec nous son expérience au sein de l'équipe de programme.

Quelle est l'étendue du mandat du Directeur parlementaire du budget? Y aurait-il confusion de la part de celui-ci concernant l'interprétation de son mandat. Notre fidèle collaborateur Alan Gilmore nous rapporte les événements qui ont menés au débat sur le mandat du Directeur parlementaire du budget, présente le mandat tel que celui-ci est stipulé dans la *Loi fédérale sur l'imputabilité* puis propose les composantes essentielles d'une loi pour créer et établir le mandat d'un haut fonctionnaire du Parlement

Rocky Dwyer s'est intéressé cette fois aux différents concepts de leadership. Il a recensé pour nous les différentes définitions du leadership, les styles de leadership et les modèles et théories liés au concept du leadership.

Connaissez-vous le nouveau compte d'épargne libre d'impôt (CELL)? François Brouard nous présente les caractéristiques principales de ce nouveau véhicule d'investissement.

Notre chroniqueur Bruce Manion, est préoccupé par la crise économique, tout comme la plupart d'entre nous d'ailleurs. Il choisit celle-ci comme toile fond afin d'établir un parallèle entre le monde de la comptabilité et des finances et les paquebots de luxe qui navigue sur les mers et océans pour le plus grand plaisir des vacanciers.

L'atelier 2009 sur la Gestion du Secteur Public aura lieu du 31 mai au 2 juin prochain à Regina. Le thème de cette année est le "Changement de Climat" dans le secteur public. Le comité organisateur a mis sur pied un programme fascinant qui vaut le détour. Veuillez consulter le programme de l'atelier dans ce numéro.

Bonne lecture!

Lyne Gélinas
Éditrice en chef



Mike Pestill, président de l'igf❖fmi pour 2008-09

message du président

Chers lecteurs et lectrices du journal igf❖fmi, au nom du Conseil d'administration national, j'aimerais vous souhaiter santé et prospérité pour le nouvel an!

En ce début d'année 2009, le Conseil de l'igf❖fmi a, comme à l'habitude, de très grandes attentes pour l'organisation. Toutefois, nous réalisons aussi que nous ne sommes pas à l'abri des réalités de la situation économique actuelle, donc un optimisme plus prudent sera de mise tout au long de l'année. Tandis que plusieurs d'entre nous sommes à retrouver notre souffle collectif et à savourer la réussite de la Semaine de perfectionnement professionnel, j'aimerais faire un retour à l'année 2008, qui s'est très bien conclue.

La Semaine de PP 2008 a dépassé de nombreuses attentes en ce qui a trait à la qualité de l'endroit, au programme de PP et à la réalisation logistique de la semaine. J'aimerais aussi reconnaître le bon travail du comité de la Semaine de PP, du Bureau national et du personnel du Hilton Lac-Leamy à Gatineau qui ont organisé et exécuté une autre activité nationale vraiment exceptionnelle pour l'igf❖fmi. Cette réussite était encore plus impressionnante étant donné les défis considérables de l'événement, y compris la transition à un nouvel emplacement et l'incertitude d'un nouveau format de cinq jours ainsi que la nouvelle formule du gala annuel de la Semaine de PP. Nous avons aussi tiré plusieurs leçons enrichissantes, et je suis confiant que la Semaine de PP sera encore mieux en 2009!

La Semaine de PP 2008 a aussi permis de faire avancer plusieurs initiatives clés. Parmi les faits saillants, on compte des réunions avec des hauts représentants de CMA Canada, de CGA Canada et de l'ICCA pour discuter des occasions d'établir des partenariats et de collaborer à des activités dont les organisations ainsi que les membres communs pourront bénéficier.

Personnellement, la Semaine de PP 2008 s'est révélée une expérience inoubliable. Il me vient à l'esprit trop d'exemples pour toutes les mentionner, mais parmi mes préférés je pense à l'occasion que j'ai eu de m'entretenir avec un cadre de l'igf❖fmi et concitoyen Saskatchewanais, M. Rod Monette, contrôleur général du Canada, au sujet de certains défis et occasions auxquels font face la communauté financière du secteur public dans ces temps de pénurie de main-d'œuvre et d'incertitude économique. J'ai eu le privilège d'être l'hôte de la Réception annuelle du président et de faire honneur à notre longue lignée d'anciens présidents qui représentent l'histoire et la tradition de l'igf❖fmi. J'ai aussi saisi l'occasion pour m'adresser aux participants de la Semaine de PP et présenter deux des principaux conférenciers spécialistes de la motivation, Bernard Voyer et Larry Smith, président et PDG des Alouettes de Montréal. En tant que supporter passionné de longue date de la Ligue canadienne de football, ce fut très excitant de rencontrer et de présenter M. Smith et de connaître son point de vue sur la LCF ainsi que ses pensées sur le leadership relativement au thème de la Semaine de PP 2008 « Le lien des générations ».

L'igf❖fmi a effectué un examen et une mise à jour de son plan stratégique, et je suis très excité de notre vision de l'avenir : « Excellence dans la gestion financière du secteur public »! J'aimerais remercier notre ancien président, Mark Huard, de son leadership dans le cadre de cette initiative. Nous avons aussi avancé dans de nombreuses initiatives de gouvernance et nous continuons d'explorer des façons d'accroître les avantages offerts aux membres, notamment un plus grand nombre de partenariats et de produits tels que la technologie passionnante Webinaire qui sera lancée partout au pays ce printemps!

Finalement, un des plus grands défis auxquels je fais face en tant que président national de l'igf❖fmi est celui de reconnaître à juste titre le travail des 400+ volontaires partout au pays qui ont rendu l'igf❖fmi l'organisation dynamique que l'on connaît

...voir *Message du président*, page 6

Organisme à but non-lucratif, l'igf❖fmi a créé 13 sections à travers le Canada au cours des 40 dernières années.

Le journal igf❖fmi est un important périodique qui s'adresse aux membres de la communauté financière du secteur public. Aujourd'hui, le journal igf❖fmi est lu par plus de 2 000 professionnels.

On y publie des articles et des chroniques sur une vaste gamme de sujets d'actualité qui tiennent en haleine les professionnels en comptabilité, vérification et gestion financière publique.

Les lecteurs du journal igf❖fmi occupent des postes importants dans le domaine de la comptabilité publique. Ils ont pour la plupart des compétences en finance, en gestion des finances, en communication, en systèmes informatisés et en gestion des ressources humaines.

Les auteurs publiés dans le journal igf❖fmi sont des cadres supérieurs des secteurs public et privé. Par l'entremise de leurs écrits, ils partagent leur expérience et leurs connaissances dans divers domaines d'intérêt pour les comptables et gestionnaires financiers du secteur public.

Les cadres financiers trouvent toujours des articles intéressants dans le journal igf❖fmi.

Les membres de l'équipe éditorial aimeraient que vous leur fassiez parvenir des articles portant sur ces sujets. Les articles principaux comprennent habituellement de 2500 à 4000 mots. Les autres articles ou les contributions à une chronique sont moins longs, soit de 500 à 2500 mots. On attend aussi vos lettres à l'éditrice en chef.

Si un poste d'éditeur adjoint vous intéresse, veuillez écrire à l'éditrice en chef, et faites-lui part de votre domaine d'expertise et du genre d'article ou de chronique que vous aimeriez coordonner ou à laquelle vous aimeriez contribuer de façon assez régulière.

L'adresse pour rejoindre les membres de l'équipe éditoriale ou l'éditrice en chef Lyne Gélinas, est la suivante :

journal igf❖fmi
Institut de la gestion financière
309, rue Cooper, bureau 503
Ottawa (Ontario) K2P 0G5



Avez-vous de la difficulté à rédiger l'énoncé des travaux d'une demande de propositions?

RFP SOLUTIONS™

Procurement Strategies for Government

Aidez-vous vous-même....

Guide de rédaction d'énoncés des travaux de 30 pages à l'intention des gestionnaires

Matériel de formation approuvé par le gouvernement traitant des énoncés des travaux

Et plus encore...

Ou Laissez-nous vous aider....

Services de rédaction d'énoncés des travaux

Services de révision et de correction d'énoncés des travaux

Et plus encore...

Pour en savoir plus...

Web : www.rfpsolutions.ca

Courriel : info@rfpsolutions.ca

Téléphone : (613) 728-1335 x235

RFP Solutions travaille exclusivement pour des organismes gouvernementaux.

Prix Alan G. Ross

Le prix Alan G. Ross de 2008, pour l'excellence de l'écriture, a été décerné à Michael Lionais pour son article intitulé *Quantifier les risques financiers* publié dans le numéro Printemps/été 2008 du journal igf❖fmi. *Toutes nos félicitations!*

Le Prix Alan G. Ross pour l'excellence de l'écriture est attribué à chaque année à l'auteur ou aux auteurs du meilleur article (chronique) publié par le journal igf❖fmi au cours de l'année. Si votre article paraît dans l'édition Automne 2008, Hiver ou Printemps/été 2009, vous serez éligible pour recevoir ce prix.

calendrier des événements

mars 2009

Québec

Midi-conférence: M^{me} Danielle Roy Marinelli -
Mairesse de Lévis 12 mars

Victoria

Le budget 25 mars

avril 2009

Ontario

Gestion financière personnelle 15 avril

Capital

Les technologies et le gouvernement 16 avril

Québec

Norbourg - L'affaire d'une fraude 21 avril

mai 2009

Capital

Le fonctionnement du gouvernement 6 mai

Manitoba

Midi-conférence : Sue Kathler, B.A., C.D., CHRP,
Vice Présidente, HR Consulting,
People First HR Services 14 mai

Halifax

Budget provincial de la Nouvelle-Écosse 20 mai

Québec

Midi-conférence: Monique F. Leroux, FCA, FCMA,
Présidente et chef de la direction Mouvement
des caisses Desjardins 20 mai

Regina

Atelier 2009 de la gestion dans
le secteur public 31 mai au 2 juin

Victoria

Partenaire dans l'innovation du service public 6 mai

Conseil d'administration de l'igf❖fmi 08-09

Comité exécutif

- Président, Mike Pestill, CMA, mike.pestill@gov.sk.ca
- Vice-Président, Philip Mostert, CA, pjmostert@kpmg.ca
- Secrétaire/Trésorière, Kathryn Burlton, CGA, kburlton@hrsbs.ns.ca
- Président sortant, Mark Huard, CGA, mark.huard@tbs-sct.gc.ca
- Marketing et communication, Derwin Banks, derwin.banks@cra-arc.gc.ca
- Partenariats, Marcel Boulianne, marcel.boulianne@tbs-sct.gc.ca

Directeurs

- Éditrice en chef, journal igf❖fmi, Lyne Gélinas, CGA, lgelinas@gg.ca
- Liaison sections est, Yvonne Samson, CA, yvonne.samson@gnb.ca
- Liaison sections centrales, France Labine, MPA/CMA, labinefr@csc-scc.gc.ca
- Liaison sections ouest, Cheryle Boutilier, CMA, cheryle.boutilier@rcmp-grc.gc.ca
- Directeur spécial, politiques, Peter Wolters, CA, peter.wolters@gnb.ca
- Alberta, Barry Neil, CMA, barry.neil@wd.gc.ca
- Capital (Ottawa), Dan Maloley, CMA, dan.maloley@pwgsc.gc.ca
- Fredericton, Mike Wilkins, CMA, mike.wilkins@rcmp-grc.gc.ca
- Halifax, Philip Green, CMA, greenpm@gov.ns.ca
- Manitoba, Lynn Cowley, CGA, lynn.cowley@gov.mb.ca
- Montréal, Johanne Pilon, CA, johanne.pilon@invest-quebec.com
- Ontario, Phil Watkins, CGA, phil.watkins@ontario.ca
- Prince Edward Island, Doug Carr, FCGA, dhcarr@gov.pe.ca
- Québec, Renée Brassard, CGA, renee.brassard@mrf.gouv.qc.ca
- Regina, Rachel Ratch, CMA, rachel.ratch@gov.sk.ca
- St. John's, John Martin, CA, jmartin@gov.nl.ca
- Vancouver, Arthur Mackenzie, CMA, arthur.mackenzie@cra-arc.gc.ca
- Victoria, Johanna Morrow, johanna.morrow@gov.gc.ca

Ex-Officio

- Éditeur en chef adjoint, journal igf❖fmi, Rocky Dwyer, PhD, CMA, dwyer.rj@forces.gc.ca
- Président, Semaine PP 2009, Alain Lesieur, CGA, alain.lesieur@international.gc.ca
- Vice-présidente, Semaine PP 2009, Nadia Lapointe-Mills, CMA, nadia.lapointe-mills@tbs-sct.gc.ca
- Co-président local AGSP 2009 (Regina), Catherine Roberts, CMA, rroberts1@accesscomm.ca
- Co-président national AGSP 2009 (Regina), Jean L. Laporte, FCGA, jean.laporte@tsb.gc.ca
- Directeur spécial, Liaison des conférenciers, Ann Biron, a.biron@rogers.com

Personnel du bureau national de l'igf❖fmi

- Administrateur délégué, Don Singer, CMA, don@fmi.ca
- Adjointe administrative, Annie Loranger, national@fmi.ca
- Adjointe administrative, Ananda Kelly, nationaladmin@fmi.ca

Autres

- Agent contractuel en marketing, Sean Downey, VCM, sdowney@verney.ca

les rubriques

Conseil d'administration de l'igf fmi 08-09	4	30	Atelier 2009 sur la gestion du secteur public
Calendrier des événements	4	44	Nouvelles du Bureau national et des Sections
Présentations en gestion financière sur l'Internet	6		

les titres

Planification des affaires intégrée : la prochaine frontière <i>Hendrik Siré et Victor Paul-Elias</i>	7	21	Relations entre un superviseur et ses subalternes <i>Stephen D. Casarow, et Rocky J. Dwyer</i>
La veille stratégique, utile aussi dans la fonction publique : partie 1 - survol du concept <i>François Brouard</i>	12	28	Le programme RPAF-RPVI : Vu de l'intérieur <i>Judith Holman</i>
Comment créer un haut fonctionnaire du Parlement: Leçons tirées du statut controversé du directeur parlementaire du budget <i>Alan Gilmore</i>	16	32	Faisons le point sur le leadership <i>Rocky J. Dwyer</i>
		42	CELI : épargner à l'abri de l'impôt <i>François Brouard</i>

chronique

		De derrière la visière verte
46		Des bateaux luxueux et des paysans <i>Bruce Manion</i>

Pour des possibilités de marketing, veuillez communiquer avec
Sean Downey, Verney Conference Management au 613-226-8317
ou par courriel au sdowney@verney.ca

Présentations en gestion financière sur l'Internet

En avril 2009, l'Institut de la gestion financière du Canada lancera une première série de présentations sur l'Internet qui seront animées par des conférenciers de premier plan et porteront sur des sujets intéressant le personnel financier du secteur public. Ces présentations orales, appelées webinaires, dureront une heure et seront agrémentées de diapositives PowerPoint. Les participants pourront profiter de ces activités de perfectionnement professionnel à l'ordinateur dans le confort de leur résidence ou de leur bureau.

Ces webinaires permettront aux participants de poser des questions au présentateur, tout comme ils pourraient le faire en personne. Les présentations seront archivées et accessibles sur le site Web de l'igf❖fmi à tous ceux qui ne pourront assister à la diffusion en direct.

Nous mettrons sur pied un groupe consultatif chargé de suggérer des sujets d'intérêt pour les gestionnaires financiers du secteur public au Canada de même que le nom de conférenciers qui pourraient présenter ces sujets. De plus, l'igf❖fmi invitera ses partenaires commerciaux à participer à ce projet car nous comptons améliorer ce programme pour les membres de l'igf❖fmi et offrir la traduction simultanée en français ou en anglais lors des présentations futures.

Nous sommes ravis d'annoncer que M. Rod Monette, contrôleur général du Canada, a accepté d'être notre premier conférencier pour cette série de webinaires. La présentation de M. Monette s'intitule « Faire le point – la fonction de contrôleur et la responsabilisation, hier, aujourd'hui et demain ». Notez bien à votre agenda que cette présentation aura lieu le jeudi 9 avril 2009 à 13h HNE. Veuillez consulter le site Web de l'igf❖fmi au www.igf.ca pour savoir comment s'inscrire à cette activité. C'est gratuit!

Message du président, de la page 2...

aujourd'hui. J'aimerais manifester ma gratitude au groupe dévoué et acharné qui m'appuie dans mon rôle au sein du Conseil d'administration national, particulièrement ceux qui siègent sur le Comité exécutif, et qui y consacrent beaucoup de temps et travaillent avec diligence pour veiller au succès de l'igf❖fmi. Je

ne pourrai jamais remercier assez ces personnes...

J'attends avec impatience de voir bon nombre d'entre vous à Regina à l'AGSP!



Mike Pestill, Président



Planification des affaires intégrée : la prochaine frontière

Hendrik Siré et Victor Paul-Elias

Kevin Lynch, greffier du Conseil privé, fait une promotion très active du principe de la planification d'affaires intégrée (PAI) comme processus de planification essentiel qui permettra de répondre aux besoins en ressources humaines (RH) à long terme de la fonction publique (FP) fédérale. Au mois de mars 2007, le 14^e rapport du greffier du Conseil privé au premier ministre exhortait les ministères et les organismes à mettre en œuvre la PAI afin de mieux surmonter leurs défis en matière de RH. Au mois de mars 2008, on indiquait comme suivi dans le 15^e rapport du greffier au premier ministre que 35 des 36 ministères avaient adopté une forme quelconque de PAI au cours de l'exercice 2007/08. On y incitait également à fournir de plus grands efforts à l'égard de la PAI. À l'heure actuelle, l'Agence de la fonction publique du Canada aide les ministères et les organismes fédéraux en fournissant des lignes directrices et des outils qui permettent de mettre en œuvre la PAI, notamment le *Guide de la planification intégrée*.

La PAI et le défi que posent les RH au gouvernement

L'arrivée de la PAI coïncide directement aux défis de la FP relativement aux RH.

Dans un marché du travail où la concurrence est féroce, la FP a dû remplacer des fonctionnaires qui prenaient leur retraite en grand nombre et a dû recentrer sensiblement le profil des compétences de la fonction publique afin de répondre à davantage de besoins en information et en travail fondé sur les connaissances.

Du même coup, la FP fédérale a connu une croissance relativement forte,

soit d'environ 2,8 p. cent par année. En 1999, on comptait 163 000 fonctionnaires au sein de la fonction publique centrale, qui couvre 20 ministères et 180 conseils et organismes, mais ne comprend pas les sociétés d'État, les Forces armées canadiennes et les membres réguliers et civils de la GRC. On compte aujourd'hui environ 250 000 fonctionnaires, croissance qui s'explique en grande partie par les nouveaux besoins dans les secteurs de la santé publique, de la sécurité nationale et de la sécurité publique et le rôle du Canada dans le monde. Depuis 1999, pas moins de 120 000 personnes ont été recrutées, chiffre qui représente pratiquement la moitié des fonctionnaires. Selon les prévisions, il faudra recruter au sein de la fonction publique 10 000 à 12 000 personnes à chacune des trois prochaines années. Ce sont des chiffres faramineux.

En gros, la PAI est considérée comme le meilleur processus pour surmonter de manière systématique et efficace les défis touchant les RH du gouvernement fédéral. Elle offre un contexte utile dans lequel la planification des RH peut avoir lieu, tout en abandonnant les mesures ad hoc et à court terme au profit d'une démarche stratégique à plus long terme, au niveau du ministère et à l'échelle du gouvernement.

Quatre points essentiels pour comprendre la PAI

Selon le principe fondamental de la PAI, une meilleure information présentée d'une meilleure façon mène à un meilleur établissement des priorités, à une meilleure prise de décisions et à de meilleurs résultats. La PAI recoupe de l'information clé sur les initiatives, les

fonctions ministérielles et l'attribution des ressources dans ce qui devrait s'avérer un cadre de planification plus utile pour le ministère.

Le plus simplement décrit, la planification d'affaires intégrée (PAI) est un processus de planification des activités et d'attribution des ressources pour une année, notamment l'année financière à venir, qu'on appelle bien souvent l'« année budgétaire ». Comme nouveau processus pour la plupart des organisations fédérales, la PAI s'inspire des processus existants de planification principaux des ministères, notamment : la planification stratégique et ministérielle, le processus dirigé par le SCT de la mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR), la budgétisation au niveau de la direction, de la division et de l'unité, de même que la planification annuelle du travail d'une unité.

Les quatre points principaux qui permettent de comprendre la PAI sont (1) l'initiative, (2) la table ronde, (3) la qualité de l'information et (4) la PAI comme outil de suivi.

1. L'initiative : Un des éléments de base de la PAI est l'unité choisie pour la planification et l'analyse. Pour la PAI, l'unité est l'« initiative ». Une initiative est une activité particulière axée sur des objectifs donnés exigeant du leadership, de la gestion et des ressources et qui peut durer plus d'un an. Les initiatives sont souvent définies comme des projets, mais ce n'est pas toujours le cas. Habituellement, les ministères fédéraux planifient, exécutent ou évaluent de nombreuses initiatives à la fois. La plupart des initiatives au sein des ministères fédéraux doivent être appuyées par un éventail de services ministériels, notam-

ment les RH, la TI, l'approvisionnement, les finances, l'hébergement, la sécurité, les communications et les affaires ministérielles. Le choix de cette unité d'analyse permet donc l'alignement des fonctions de services ministériels à l'échelle du ministère, d'une manière ouverte et transparente.

Les initiatives planifiées peuvent être financées ou non. Les initiatives non financées sont reportées, financées à partir d'autres enveloppes budgétaires faisant partie des services votés ou sont financées par de « nouveaux fonds » obtenus du Cabinet, si on estime qu'elles sont suffisamment importantes.

2. La table ronde : Le deuxième élément clé de la PAI est le processus choisi pour la planification et l'attribution des ressources. Le processus est la « table ronde ». Plus que toute autre notion, la table ronde devient le symbole porteur du volet intégratif de la PAI. Au sens figuré, toutes les fonctions de services ministériels se trouvent à la même table, simultanément. À cette table ronde, les effets en cascade des initiatives sur l'ensemble des fonctions de services ministériels sont vite identifiés et estimés. Les obstacles à la communication et à la compréhension entre les fonctions de services ministériels sont aplanis. Le client – la direction responsable – a une seule conversation au sujet des effets sur les services ministériels des initiatives proposées et non pas cinq ou six conversations séparées avec chacune des fonctions de services ministériels. Par conséquent, les jours où les organisations fédérales préparent des plans de RH, de GITI, d'approvisionnement, d'hébergement, de sécurité, de gestion financière et de communication autonomes tirent à leur fin. S'ils sont toujours requis, les plans individuels pour les services ministériels sont intégrés à titre d'initiatives ministérielles au sein de la PAI.

3. Qualité de l'information : Le troisième élément clé de la PAI est la qualité améliorée de l'information appuyant le processus d'attribution des ressources. Chacune des initiatives de la PAI est documentée au besoin selon une démarche d'analyse axée sur les risques. De plus, au sein du processus de planification de la

PAI, les ministères et les organismes documentent ce qui suit au sujet des initiatives à l'étude : les résultats escomptés et les mesures de rendement connexes, les effets sur les services votés, les activités et les sous-activités touchées de l'architecture des activités de programme (AAP) et les risques connexes.

Résultats escomptés : Pour chacune des initiatives, les principaux résultats escomptés sont décrits en termes qualitatifs et quantitatifs. Dans la PAI, le ministère propose de grandes mesures de rendement pertinentes à l'initiative en question.

Services votés : On indique clairement au planificateur et au gestionnaire, à travers la PAI, si une initiative est financée à partir des services votés. À la fin du processus de la PAI, le financement est attribué aux initiatives de haute priorité, peu importe qu'elles soient ou non financées à partir des services votés.

Architecture des activités de programme : Au sein de la FP fédérale, les initiatives de la PAI sont mises en rapport avec les activités et les sous-activités de l'architecture des activités de programme (AAP) et contribuent au cumul des résultats, des coûts et des risques à l'échelle du ministère.

Cadre de gestion et de responsabilisation (CGR) : Les initiatives de la PAI peuvent être liées aux dix domaines clés du CGR. On documente en toute transparence les progrès du ministère vers la réalisation des exigences du CGR. La crédibilité des affirmations du ministère par rapport au CGR est soutenue davantage par des éléments de preuve incontestables.

Coûts totaux et risques : La PAI est axée sur les coûts et les risques. Pour les initiatives individuelles, le ministère fait un cumul des exigences et des coûts de plusieurs domaines de service au sein du ministère. Qui plus est, les planificateurs du ministère cernent les risques principaux des diverses initiatives et les mesures d'atténuation des risques éventuelles et lient des efforts et des coûts à chacune d'elles.

4. La PAI comme outil de suivi : Grâce à la PAI, les ministères peuvent faire le suivi des initiatives ministérielles par résultat stratégique, par statut, par domaine du Cadre de gestion et de responsabilisation, par secteur et direction

générale et par catégorie d'action requise. On peut apporter des ajustements aux stratégies et à l'attribution des ressources. À la fin de l'année financière, le rendement réel peut être comparé aux résultats attendus et aux leçons retenues.

Avantages directs de la PAI

Les quatre éléments clés décrits ci-dessus mènent éventuellement à quelques avantages immédiats et directs. L'« initiative » permet au ministère d'accorder moins étroitement d'importance aux fonds mêmes et est de niveau de granularité permettant facilement d'obtenir l'engagement du SMA, du DG et du directeur, d'un éventail de fonctions de soutien de services ministériels, de même que des agents et des administrateurs des unités de programme. La « table ronde » constitue un processus qui offre des efficacités et des synergies indéniables et qui évite aux directeurs de reprendre six ou sept fois les mêmes propos avec le personnel de soutien fonctionnel ou le personnel des unités au sujet d'exigences étroitement liées aux ressources. La « qualité de l'information » aide les décisionnaires à choisir des initiatives à mettre en œuvre au cours de la prochaine année budgétaire, initiatives qui offrent le meilleur rapport qualité-prix. La « PAI comme outil de suivi » fait en sorte que les plans (PAI) ne sont pas remis sur les étagères une fois qu'ils sont terminés.

La PAI offre donc une perspective multidimensionnelle des initiatives : ressources humaines, technologies de l'information (TI), approvisionnement, hébergement, sécurité, revenus et coûts, risques et mesures de rendement sont tous alignés par rapport à des initiatives particulières. Il y a une meilleure transparence et meilleure compréhension, au sein de l'organisation, des conséquences et des effets des initiatives. Les décisionnaires ont un point de vue plus intégré et mieux éclairé et peuvent mieux choisir les meilleures initiatives à financer en priorité. À cet égard, la conception des tableaux de cueillette de données revêt une importance primordiale pour la réussite de la PAI. On retrouve au tableau 1 un exemple schématique de la conception d'un tableau pour la PAI.

TABEAU 1
Plan d'affaires intégré et composantes

	Initiatives	Activité ou sous-activité	État final et mesures	Risque	RH	TI, etc.	Cumul
Plan d'affaires intégré	Première initiative						
	Deuxième initiative, etc.						
Rapports de soutien	Stratégie de mesure du rendement ou SGRR			Profil de risque	Plan des RH	Plan de TI, etc.	Cumul

Avantages à plus long terme potentiels

Les avantages à plus long terme attendus de la PAI tiennent à son rôle habilitant : sa souplesse en matière d'attribution graduelle des ressources; sa contribution aux efforts d'un ministère à l'égard d'une administration rigoureuse; son rôle d'appui à l'évaluation et des résultats généralement meilleurs pour le ministère.

Souplesse en matière d'attribution des ressources : La PAI devrait faciliter le processus par lequel les ressources sont retirées des initiatives du ministère ayant un niveau de priorité moins élevé et consacrées à des initiatives à priorité plus élevée d'une année à l'autre. Les initiatives à grand mérite ont le plus de chances d'obtenir l'appui et du financement, peu importe si les unités concernées ont à peine les ressources requises ou sont en manque de ressources. Le processus d'attribution des ressources relevant des crédits votés, engendré par l'entremise de la PAI, devrait être suffisamment robuste pour assurer des transferts optimaux de fonds à l'intérieur des crédits votés.

Contribution à une administration rigoureuse de la capacité et des ressources : La PAI réduit considérablement l'effort des fonctions de planification en aval, notamment la budgétisation et la planification du travail. On définit clairement les attentes des fonctions de services ministériels pour la prochaine année financière. On peut cerner et régler toute question touchant la capacité au sein de ces fonctions dès le début de l'année fi-

nancière. Pour les services de l'organisation ayant une capacité limitée, on peut établir l'ordre de priorité des demandes de service de manière à aligner le tout plus clairement sur les priorités de l'organisation. On peut plus facilement cerner les exigences en matière de renforcement de la capacité à plus long

terme en RH, TI, approvisionnement et hébergement, pour ne nommer que quelques domaines de soutien et répondre à ces exigences.

Contribution aux processus d'évaluation : À tous les ans, les initiatives issues du plan approuvé antérieur sont examinées de manière à en établir le statut. La PAI

AIDER

DES PARTENAIRES À ALLER PLUS LOIN

La Banque Nationale est fière de contribuer au développement du secteur public au Canada et ce, grâce à ses partenariats auprès des différents gouvernements, organismes et entreprises. Une équipe de professionnels est à votre disposition pour vous offrir un éventail de services spécialisés ou vous aider à développer une solution personnalisée qui saura répondre à vos besoins.

Vous pouvez rejoindre notre équipe dédiée au (514) 394-4378 ou par courriel au affairesgouvernementales@bnc.ca



créé un cadre qui permet d'évaluer le rendement réel d'une initiative par rapport au rendement planifié, tel qu'il est documenté dans une PAI approuvée. On peut plus facilement trouver les causes des lacunes et prendre des mesures correctives. De manière rigoureuse, les initiatives dont la durée dépasse les prévisions d'origine peuvent être recentrées, et on peut leur accorder un appui supplémentaire, au besoin.

Obtenir de meilleurs résultats des programmes et des résultats en temps plus utile : Selon la logique de la PAI, une meilleure information engendre une meilleure prise de décisions. Et une meilleure prise de décisions devrait mener à une meilleure attribution des ressources et à de meilleurs résultats des programmes du ministère à la longue. Les fonctions de services ministériels se déroulent en temps plus utile et visent d'abord à répondre aux besoins des programmes.

Les avantages attendus de la PAI sur les RH sont significatifs. Les initiatives touchant les RH du ministère dans l'ensemble sont clairement définies dès le début de chaque exercice financier. La capacité des RH de répondre aux exigences énumérées est évaluée, puis l'on apporte des ajustements. On obtient donc une perspective englobant tout le ministère relativement aux besoins totaux en RH et on règle la question du recrutement, du maintien en poste, de l'apprentissage, du perfectionnement, de l'engagement, de la promotion, de la relève, de l'équité en matière d'emploi et des langues officielles, de même que les effets du changement technologique sur les RH. La fonction de service des RH jouit d'une plus grande quantité d'information sur les besoins et les questions touchant les RH et peut concentrer et échelonner ses efforts en conséquence. L'orientation des RH devient plus stratégique et vise davantage le long terme. Par conséquent, elle est moins réactive, improvisée et à court terme.

De plus, on compte des avantages potentiels de la PAI comme source d'information pour le plan stratégique ou ministériel du ministère ou de l'organisme, du Rapport sur les plans et les priorités et du Rapport ministériel sur le rendement, tout comme les idées principales présentées ci-dessus.

Faiblesses et risques éventuels

Une des grandes faiblesses de la PAI est qu'elle est un processus supplémentaire, une exigence qui vient s'ajouter au large éventail d'exigences existantes. On n'a accordé aux ministères aucune ressource supplémentaire pour tenir compte des exigences de la PAI. Les ministères sont essentiellement obligés de réaffecter des ressources internes pour entreprendre la PAI. Par conséquent, quel que soit le rendement significatif perçu, les ministères peuvent hésiter à investir les efforts et les fonds nécessaires au lancement de la PAI.

Chacun des éléments de la chaîne de planification du ministère, de la planification stratégique et de la planification organisationnelle à la budgétisation et à la planification du travail, est important. Il faut se demander quels autres processus de planification seront laissés pour compte s'il faut réaffecter des efforts de planification en faveur de la PAI, vu le faible nombre de planificateurs et le manque de ressources pour la planification au sein des ministères gouvernementaux.

La PAI implique une intensité d'efforts, puisqu'il peut exister des centaines d'initiatives dans des ministères gouvernementaux plus importants exigeant une capacité et des ressources supplémentaires, de même que des milliers de jalons à surveiller. Vu les coûts, les risques et les complexités, chaque ministère est tenu de trouver le bon niveau de granularité pour définir ses initiatives et d'éviter de s'embourber dans des processus mal pensés. Il ne sera pas simple de faire de la PAI un effort répétable et durable, année après année.

De nombreuses initiatives s'échelonnent sur plusieurs années. Il faut se demander si la PAI donnerait de meilleurs résultats si la période budgétaire s'échelonnait sur de nombreuses années plutôt que sur une seule année.

La direction du ministère aura-t-elle l'engagement et la patience à la longue pour permettre à la PAI de donner les résultats optimaux, à titre d'outil efficace d'attribution des ressources?

Enfin, malgré les mérites inhérents, la PAI peut se faire embourber dans cette matrice de comportement qu'on appelle

couramment la « résistance au changement ». Inévitablement, certaines personnes sentiront qu'elles perdent prise et une menace à leur territoire et s'opposent au temps et aux dépenses requis pour mettre en œuvre de nouveaux processus et systèmes et ne verront pas les avantages à plus court et à plus long terme qu'on décrit dans le présent document.

Focalisation et discipline

À la séance du déjeuner du 2 décembre 2008 du Forum sur le rendement et la planification (FRP), Allison Little-Fortin de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) a étalé aux participants quelques faits sur la PAI, connaissances acquises au cours des six années depuis que CIC a mis en œuvre la PAI. Voici 10 grandes lignes tirées de sa présentation :

Connaître la vision et les résultats : Bien articuler ce que l'organisation compte réaliser. Faire la promotion d'une vision englobant tout le ministère. Établir l'ordre des priorités du ministère.

Obtenir l'engagement de la haute direction : Organiser une journée de réflexion sur la planification. Donner aux dirigeants du ministère des rôles principaux à jouer et des décisions à prendre. Faire en sorte que la PAI devienne leur propre processus. Assurer une orientation de haut niveau et stratégique vis-à-vis de la PAI.

Simplifier/ne planifier qu'une seule fois : Se servir d'un modèle intégré bien conçu pour éviter les répétitions coûteuses. Éviter les outils longs et complexes.

Alignement : Veiller à ce que toutes les initiatives proposées s'alignent sur les objectifs ministériels et la réalisation des résultats visés de l'organisation. Lier la PAI au Rapport sur les plans et les priorités (RPP). Indiquer clairement ce que sont les résultats attendus et établir un lien avec les activités, les équivalents temps plein (ETP), les fonctions de soutien organisationnel, l'attribution des ressources et les risques.

Revoir régulièrement les plans : Assurer régulièrement un suivi. Assurer le suivi des initiatives à tous les trimestres. Ajuster les plans et les ressources en conséquence.

Gérer comme un service : Faire de la PAI

un outil vivant. Réduire le fardeau de la planification pour les gestionnaires du ministère. Fournir des consignes. Simplifier, le faire tester par les utilisateurs et remplir d'avance les modèles. Offrir de courtes séances de formation.

Demander qu'on fournisse des commentaires et y donner suite : Faire de la PAI une expérience d'apprentissage continue pour l'organisation. Réaliser des évaluations annuelles de la PAI. Faire participer les intervenants internes de manière utile au processus d'amélioration permanent. Documenter les leçons retenues. Se servir des données recueillies pour éclairer la conception des prochains PAI.

Renforcer consciemment la capacité : Se servir de la PAI comme élément de base de l'analyse des effectifs. Renforcer la capacité dans les domaines clés.

Communiquer et obtenir l'engagement du personnel : Remettre régulièrement la PAI sur la table. Mettre la PAI sur l'intranet du ministère. Se servir de la PAI comme outil permanent.

Penser à long terme, agir progressivement : Faire le pont entre le court terme et le long terme. Assurer la répétition et la durabilité des principaux processus et initiatives de la PAI.

Regard vers l'avenir

Au bout du compte, la PAI a trait à la répartition de la capacité et des ressources disponibles à l'intérieur de l'enveloppe des crédits votés vers les priorités les plus élevés du ministère. Le gouvernement a besoin des meilleurs outils dans le cadre de ce processus difficile, voire assommant, et pour éviter de s'enliser.

À cet égard, la PAI n'est pas pour les faibles de nature. Elle n'est ni pour les nostalgiques qui se rappellent l'époque où l'appareil gouvernemental était moins complexe qu'aujourd'hui. Comme l'a indiqué Jim Lahey du Conseil privé au

cours du déjeuner du FRP le 2 décembre 2008, un modèle de PAI bien conçu ne doit jamais remplacer la réflexion. La véritable épreuve pour la PAI est d'établir si elle règle des questions réelles et met à contribution les meilleures réflexions au sujet de l'attribution des ressources du ministère que la FP peut offrir. Là est la complexité de ce défi. Il faudra vraisemblablement des années avant que les ministères et les organismes mettent ce principe complètement en oeuvre.

Au sujet des auteurs

Hendrik Siré, MA, MBA, CMA, CMC, est un partenaire chez Goss Gilroy Inc., Consultants en gestion. Il offre des services de consultation au gouvernement fédéral en planification intégrée des stratégies et des activités, en stratégies d'immobilisation, de cadres, de politiques et de gouvernance et en préparation d'analyse de rentabilisation. Parfaitement bilingue, il a de l'expérience en facilitation et en formation, ce qui lui a permis d'élaborer et de donner des ateliers à divers publics. Il s'agit de son cinquième article du journal igf/fmi.

Victor Paul-Elias a œuvré dans les domaines d'exécution de programmes, d'évaluation, de vérification et de planification au sein de divers ministères de la fonction publique. Plus récemment, il travaille dans le secteur de la gestion intégrée des activités et de la mesure du rendement. Victor a des baccalauréats de l'université du New Brunswick et une maîtrise en élaboration de programmes de la Florida State University. Il occupe actuellement le poste de gestionnaire de programmes à Industrie Canada.



	Un meilleur système de gestion pour contrôler votre information de salaire.	Ottawa: (613) 230-3833 Victoria: (250) 995-3071
		www.gx.ca

Image créée par Wordle.net. GX Salaires est disponible en mode autonome ou totalement intégré à partir du formulaire d'OCIM E60ET-020002/002/ET



La veille stratégique, utile aussi dans la fonction publique : partie 1 - survol du concept

François Brouard, DBA, CA

«Après que Messire, Charles De Moüy, Sieur de la Meilleraye et Vice-Amiral de France eut fait jurer les Capitaines, Maîtres et Compagnons des Navires, de bien et fidèlement se comporter au service du Roy très-chrétien, sous la charge du Capitaine Jacques Quartier, nous partîmes le vingtième d'Avril en l'an mil cinq cens trente-quatre du Port de Saint Malo avec deux Navires de charge, chacun d'environ soixante tonneaux, et armé de soixante et un hommes, et naviguâmes avec tel heur que le dixième de May nous arrivâmes à la Terre-Neuve, en laquelle nous entrâmes par le Cap de Bonne-Vue, lequel est au quarante-huitième degré et demi de latitude »

(Voyages de découverte au Canada, entre les années 1534 et 1542, par Jacques Cartier).

Bien que cette citation nous arrive tout droit d'un autre âge, elle nous rappelle que l'idée de l'exploration de nouveaux marchés et la recherche d'occasions ne sont pas nées d'hier. De tout temps, diverses transformations s'opèrent au sein de la société. Ces transformations, qu'elles soient démographiques, économiques, technologiques, politiques, écologiques ou sociales, ne sont pas nouvelles, mais elles sont maintenant plus accélérées que jamais. Des phénomènes comme le développement des nouvelles technologies de l'information et des communications, la mondialisation de l'économie, les difficultés économiques et la concurrence accrue illustrent éloquemment ces bouleversements.

De nos jours, l'ensemble des organisations, privées ou publiques, doivent affronter des transformations en s'organisant en conséquence. Par leur rôle privilégié dans la fonction publique,

les membres de l'igf*^{fmi} sont au premier plan des décisions stratégiques et financières de diverses organisations. Alors que la comptabilité financière met l'accent principalement sur le passé, la comptabilité de management tout comme la veille stratégique se tourne vers l'avenir à court, moyen et long terme. Si l'on fait une analogie avec la conduite automobile, est-il plus utile de regarder dans le rétroviseur ou dans le pare-brise? Bien sûr, les deux sont importants pour des raisons différentes.

Cet article vise à sensibiliser les lecteurs au concept méconnu de la veille stratégique et à mieux comprendre les divers processus qui la composent. Son contenu est divisé en deux parties distinctes. Dans cette première partie, il s'agit de définir la veille stratégique, de présenter les types de veille, de décrire les raisons de son utilisation et de survoler le processus de la veille. La deuxième partie, qui sera dans le prochain numéro, porte plus spécifiquement sur une explication plus détaillée des cycles de cueillette et de protection de l'information.

La veille stratégique, c'est quoi?

La veille stratégique constitue une façon de suivre et d'organiser d'une manière systématique les transformations auxquelles sont confrontées les organisations. La veille stratégique, qui se définit comme un processus informationnel par lequel une organisation se met à l'écoute de son environnement pour décider et agir dans la poursuite de ses objectifs, cadre bien avec les objectifs du voyage de Jacques Cartier. Si on replace les aventures de Cartier dans un contexte actuel, Jacques Cartier et son équipage (les veilleurs) ont tâté le terrain et dressé un por-

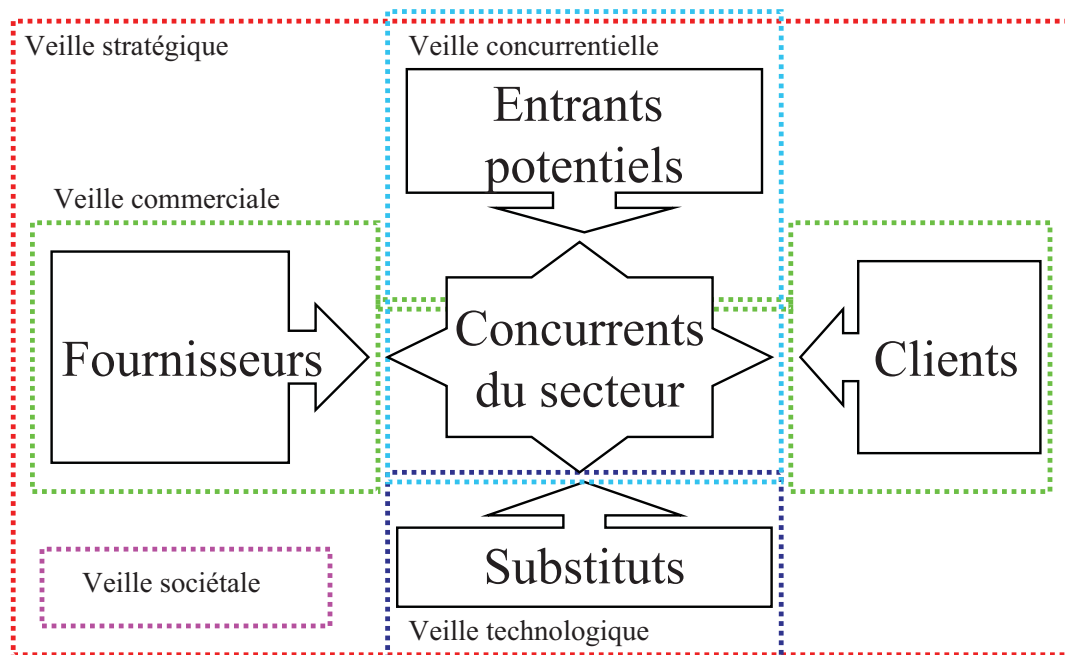
trait de la situation à leur client (la France) au sujet d'un nouveau marché potentiel (le nouveau monde).

Différents termes sont utilisés pour décrire une même réalité. En français, il est possible de retrouver notamment les termes de veille, de vigie, d'antenne de veille, d'observatoire, d'intelligence de l'entreprise, d'intelligence économique, de renseignement concurrentiel, d'information à valeur concurrentielle, de veille industrielle et de veille stratégique. En anglais, les termes utilisés sont notamment : scanning, environmental scanning, business intelligence, competitive intelligence, strategic intelligence, strategic monitoring, strategic scanning.

Pour mieux saisir le concept, il peut être utile de décomposer la veille stratégique en plusieurs parties plus petites. Utilisant un modèle du professeur Michael Porter de la Harvard Business School, la veille stratégique peut se comprendre selon les forces décrites dans ce modèle. Ces forces sont la menace de nouveaux entrants, la menace de produits de substitution, le pouvoir de négociation des fournisseurs et celui des clients et la rivalité entre les firmes du secteur. La figure A illustre les forces du modèle de Porter et positionne les types de veille. En plus de la veille stratégique, quatre types de veille particulière peuvent être soulignés, soit : la veille concurrentielle, la veille commerciale, la veille technologique et la veille sociétale. Chaque type de veille permet de combler des besoins particuliers. La veille stratégique englobe l'ensemble des veilles particulières.

La *veille concurrentielle* se préoccupe de la concurrence. La concurrence correspond autant aux concurrents directs et

FIGURE A
Types de veille



actuels qu'à ceux potentiels. Un exemple de ce type de veille se retrouve dans les grandes chaînes de restauration rapide, comme McDonald's et Burger King. Dès qu'une entreprise innove par une promotion, l'autre suit peu de temps après avec une autre promotion.

La *veille commerciale* correspond à la surveillance des clients et des fournisseurs. Cette catégorie de veille est l'une des plus anciennes. Les études de marché auprès de la clientèle font partie de ce type de veille. Ainsi, l'organisation suit l'évolution du marché autant avec ses clients actuels que ceux potentiels. Par exemple, une aciérie qui transige à l'échelle mondiale effectuant de la veille commerciale peut anticiper les besoins de sa clientèle et ainsi réagir à une tendance à la baisse face à un produit spécifique. Elle peut donc éviter de se retrouver avec un stock important d'un produit moins populaire. La surveillance des fournisseurs lui permet d'anticiper une grève ou des difficultés financières chez un fournisseur, ce qui lui permet d'ajuster les commandes chez un autre fournisseur.

La *veille technologique* correspond à la surveillance des technologies. Ces technologies peuvent se situer au niveau des matériaux, des produits, des procédés, des processus, de l'innovation technique et de l'évolution scientifique, comme la

recherche fondamentale et appliquée. Par exemple, le libraire qui surveille l'évolution de la technologie n'est pas surpris de l'apparition d'une librairie en ligne comme Amazon.com. Aussi, la découverte d'un nouvel alliage peut expliquer à plus ou moins brève échéance une baisse de la demande d'acier et son remplacement par un produit substitut. La progression du commerce électronique et la prolifération de l'internet modifie radicalement les services offerts dans la fonction publique, par exemple la distribution de documents gouvernementaux.

La *veille sociétale* s'attarde aux autres dimensions de l'environnement comme l'évolution de l'économie (ex: taux de chômage et d'inflation), l'arrivée de nouvelles lois et de nouveaux règlements (ex: augmentation de la sécurité des produits), de tendances socio-culturelles (ex: modes auprès des jeunes) et les pressions écologiques. Différents acteurs interviennent pour influencer la société en général et une organisation en particulier.

Bref, la veille stratégique correspond à un processus de vigilance systématique, qui peut être globale ou spécifique à un élément particulier. Elle peut s'intéresser aux concurrents, aux clients, aux fournisseurs, à la technologie, à l'évolution de la société ou à tous ces aspects.

Pourquoi faire de la veille stratégique?

De nos jours, avec la rapidité des transformations, les organisations doivent veiller au grain pour éviter de se faire distancer trop rapidement par les bouleversements de l'environnement. Mais pourquoi? La réponse à cette question est multiple. Toutefois, peu importe sous quel angle la veille est abordée, l'enjeu central demeure toujours en bout de ligne la survie de l'organisation. Cette survie s'opère par la création ou le maintien d'avantages compétitifs dans l'atteinte des objectifs poursuivis et par la réduction de l'incertitude qui caractérise l'environnement et la prise de décision. Les rôles dévolus à la veille stratégique peuvent se regrouper selon trois pôles, soit de connaître l'environnement, de le prévoir et d'agir par la prise de décision.

Connaître l'environnement

À l'ère de l'information et du savoir, la connaissance est à la base de l'action. Le processus de veille permet de remettre en question la connaissance d'une situation en questionnant les croyances et en changeant de perspective pour enrichir la compréhension. Ce questionnement peut se situer au niveau de l'organisation même, au niveau du marché et au niveau des compétiteurs. Ainsi, en dressant un

portrait de la situation qui fait ressortir les forces et faiblesses et qui analyse les actions posées, l'organisation est en mesure de cerner ses propres forces et faiblesses et celles de ses concurrents. L'organisation peut ainsi confronter ses croyances à une réalité bien plus réelle et évaluer ses capacités pour affronter les défis posés.

Prévoir l'environnement

En s'appuyant sur une bonne connaissance de la situation, la veille permet d'alerter le plus tôt possible les dirigeants de l'organisation afin d'éviter les menaces qui surgissent et de saisir les occasions d'affaires qui se présentent. Les avertissements relativement aux menaces correspondent au rôle défensif, alors que ceux relativement aux occasions correspondent au rôle offensif de la veille. L'adoption d'un rôle défensif ou offensif dépend de la réaction face à ces changements et dépend de la position détenue dans un marché.

Les menaces et les occasions d'affaires sont nombreuses. Le nombre d'organisations qui éprouvent annuellement des difficultés financières témoigne des menaces qui pèsent sur le monde des affaires. Par exemple, il peut s'agir de l'arrivée de nouveaux concurrents dans un marché (ex: marché de la téléphonie), de changements dans une industrie pour mieux répondre aux besoins de la clientèle (ex: Chapters et Club Price) et de nouveaux produits et services offerts (ex: ordinateur par rapport à la dactylo). Les changements amènent aussi de nouveaux défis. Il peut s'agir de nouveaux produits et services offerts (ex: certification de site Web), de l'identification de partenaires potentiels (ex: acquisition d'entreprises) et de l'identification de nouveaux besoins (ex: produits naturels et écologiques).

Agir par la prise de décision

Le savoir détenu par rapport à une situation permet d'agir et de prendre une avance pour rester compétitif. Cette action s'appuie sur la prise de décision. Ces décisions peuvent se situer au niveau stratégique, tactique et opérationnel. L'action peut être réactive ou proactive. Par exemple, les efforts d'innovation, notamment au niveau de la recherche et du développement, permettent à une organisation de

créer ou de maintenir un avantage compétitif. L'existence d'un fournisseur offrant une expertise particulière peut permettre de réduire le coût et le prix de vente d'un produit et ainsi se différencier des concurrents. La veille fournit la connaissance pour appuyer la planification stratégique et son implantation.

La veille stratégique sert donc à réduire les incertitudes, à ne pas se laisser supplanter, à appuyer les décisions et à fournir des signaux d'alarme face aux transformations. Ainsi, Jacques Cartier, en bon serviteur du roi de France, a informé la cour sur l'immense richesse du territoire canadien, ce qui a permis tout le reste par la suite. En poursuivant les efforts déployés, ce n'est sûrement pas fini ...

Survol du processus de la veille stratégique

Puisque la veille se veut une façon de suivre d'une manière systématique les transformations de l'environnement, la description du processus suivi est inévitable. Ce processus correspond au cheminement qui nous permet d'atteindre un objectif fixé à l'avance. Le processus de la veille stratégique peut se décrire comme un système. Ce système se compose lui-même de sous-systèmes. Ces systèmes et sous-systèmes sont influencés par ce qui se passe à l'extérieur et à l'intérieur de l'organisation. Le processus est influencé par l'environnement externe, soit le macro-environnement (par exemple, économie, technologie, démographie) et les acteurs (par exemple, concurrents, gouvernements, clients, médias). Le processus est également influencé par les dimensions de l'environnement interne de chaque organisation, soit les ressources, la culture, les stratégies, la direction et la structure. Adoptant l'approche systémique, le processus de la veille stratégique se décompose en trois sous-systèmes, soit les intrants, les cycles et les extrants. La figure B illustre le processus de la veille stratégique et précise les phases des deux cycles, soit celui de la cueillette et celui de la protection.

Intrants

Les intrants correspondent aux besoins manifestés par les utilisateurs. Ces besoins sont nombreux et variés. Il peut

s'agir notamment de ceux liés à l'identification et à l'évaluation des besoins face aux clients, aux marchés, aux concurrents, aux fournisseurs, aux partenaires potentiels, aux technologies, aux produits et services et aux changements dans l'environnement.

Cycles

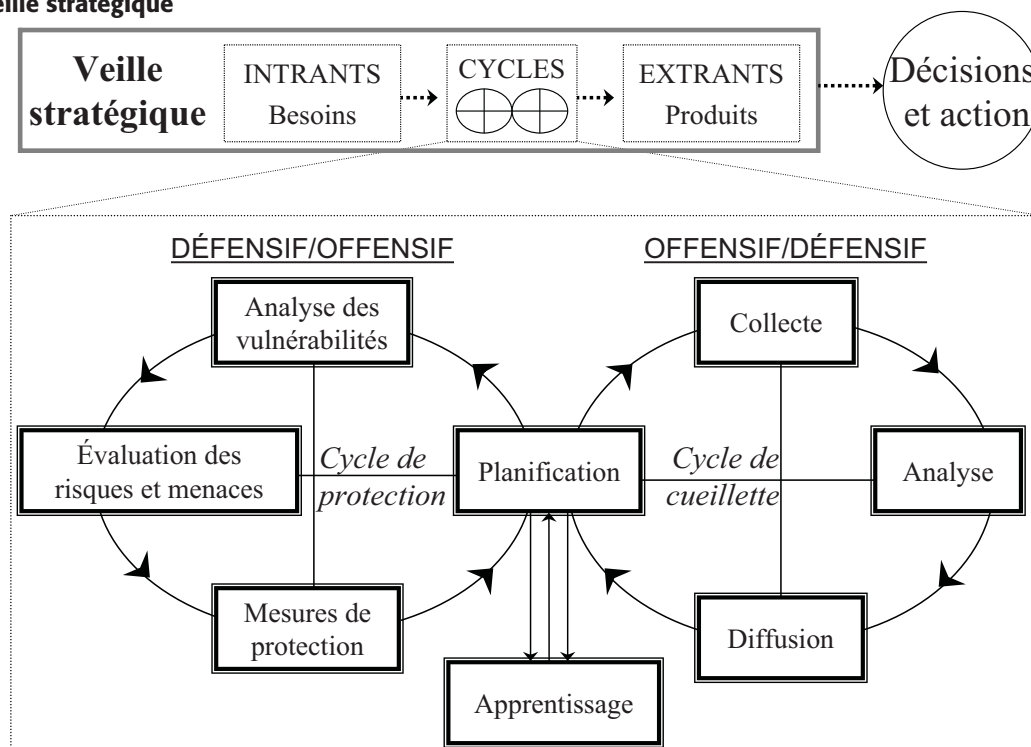
Les cycles correspondent à deux grands cycles de quatre phases, soit le cycle de la cueillette de l'information (planification, collecte, analyse et diffusion) et cycle de protection de l'information (planification, analyse des vulnérabilités, évaluation des risques et menaces, mesures de protection), et une boucle d'apprentissage pour chaque cycle. Dans la deuxième partie de cet article, des explications supplémentaires seront fournies pour chacune des quatre phases des cycles de cueillette et de protection. Chaque cycle se caractérise par son aspect dynamique, continu et perpétuel. Malgré une séquence apparemment rigide, chaque cycle reflète la complexité de l'environnement et son dynamisme.

Décrivons brièvement les différentes phases présentées à la figure B:

- Les phases de **planification** servent à cerner les besoins, à orienter les activités de veille, à définir les objectifs, à prévoir l'utilisation des résultats, à déterminer les ressources existantes et celles requises, à établir des priorités et à évaluer l'ensemble des activités antérieures lors du recommencement du cycle.
- Lors de la phase de **collecte**, il s'agit d'effectuer la recherche de données, de les compiler, de les filtrer, de les valider, de les traiter et de procéder à l'archivage.
- La phase d'**analyse** amène un travail de réflexion axé sur la lecture, l'étude, l'organisation, l'intégration et l'interprétation des données recueillies. Cette réflexion permet de transférer les données en information. Malgré son appellation la phase d'analyse comprend également la synthèse des données recueillies.
- La phase de **diffusion** est l'occasion de transmettre aux utilisateurs les résultats de l'analyse préparée et rédigée pour une clientèle cible. Lors de la dif-

FIGURE B

Processus de la veille stratégique



fusion, une attention particulière doit être apportée à la méthode de présentation, à la livraison, à la distribution et à la protection des connaissances. La diffusion est aussi l'occasion de contribuer à la formation des utilisateurs. La cueillette de commentaires permet d'alimenter l'évaluation des activités afin d'améliorer le processus.

- La phase d'**analyse des vulnérabilités** permet d'identifier les vulnérabilités, d'examiner les différents types et sources de vulnérabilités et d'en faire l'analyse.
- La phase d'**évaluation des risques et menaces** consiste à examiner les risques, d'en faire une analyse coûts-avantages, d'en évaluer l'acceptabilité selon les besoins, intérêts et préoccupations des différentes parties intéressées.
- La phase des **mesures de protection** offre l'occasion de choisir entre différentes mesures de protection et solutions pour assumer, éliminer, diminuer ou transférer les risques.
- Lors des phases d'**apprentissage**, il s'agit d'une réflexion subséquente portant sur chaque cycle et permettant de dégager des apprentissages qui peuvent améliorer les itérations subséquentes du processus.

Extrants

Les extrants correspondent aux produits orientés vers les décisions et l'action. Selon les phases des cycles de la veille stratégique, ces produits peuvent être des données, des informations, des connaissances ou de l'intelligence. Par exemple, lors de la collecte, il s'agit de données. Ces données sont analysées et reliées entre elles pour créer de l'information. L'information diffusée devient de la connaissance et celle-ci de l'intelligence lorsqu'elle est appliquée aux décisions.

Chaque cycle se veut à la fois offensif et défensif. La dimension offensive se retrouve davantage au niveau du cycle de cueillette, alors que la dimension défensive est surtout présente dans le cycle de protection. Bref, le processus de la veille stratégique permet à partir des besoins exprimés et des objectifs de l'organisa-

tion de transformer par des analyses les données collectées, ce qui permet de diffuser des connaissances aux utilisateurs. L'objectif ultime de la veille stratégique est d'influencer la prise de décisions et l'action des organisations. L'action est essentielle. Sans cette action, le processus constitue un exercice intellectuel intéressant mais passablement moins utile. La remise en question des croyances et des certitudes des membres d'une organisation n'est pas une tâche facile. Dans certains cas, le messenger qui amène une mauvaise nouvelle peut être sacrifié, si certains membres de l'organisation ne souhaitent pas entendre la mauvaise nouvelle. Espérons que ce danger n'effraie pas les gestionnaires financiers.

Note : L'auteur tient à remercier Dr Philippe Charland pour sa collaboration à la rédaction de cet article

Au sujet de l'auteur

François Brouard, DBA, CA, est professeur agrégé dans le groupe de comptabilité à la Sprott School of Business, Carleton University à Ottawa, Canada. François enseigne la fiscalité au niveau du baccalauréat et la comptabilité financière et la gouvernance au niveau de la maîtrise. Sa thèse de doctorat en administration portait sur la veille stratégique. Il peut être joint au téléphone : (613) 520-2600, poste. 2213 ou par courriel: francois_brouard@carleton.ca. Son site internet permet d'en connaître davantage sur ses intérêts de recherche et offre divers liens sur des sujets en gestion <http://sprott.carleton.ca/~fbrouard/>.



Comment créer un haut fonctionnaire du Parlement : Leçons tirées du statut controversé du directeur parlementaire du budget

Alan Gilmore

Le 14 mars 2008, le gouvernement conservateur a annoncé la nomination de Kevin Page en tant que premier directeur parlementaire du budget (DPB) du Canada. Depuis lors, le DPB se trouve mêlé à un débat avec les Présidents de la Chambre des communes et du Sénat et le bibliothécaire du Parlement pour déterminer s'il est un « haut fonctionnaire de la Bibliothèque du Parlement » ou s'il a le statut de « haut fonctionnaire du Parlement ».

Cet article examine les principaux aspects qui ont mené à cette dispute ainsi que les enjeux liés au statut de DPB et explique la façon dont un poste devrait être configuré pour veiller à ce qu'il soit considéré comme un « haut fonctionnaire du Parlement ».

Prologue. Au moment de la rédaction du site Web du Bureau du directeur parlementaire du budget (BDPB), on indique que quatre rapports ont été publiés ainsi que quatre notes de synthèse. Ces rapports énoncent les résultats de l'intervenant relativement au rôle du DPB, les coûts liés à la guerre en Afghanistan et la méthodologie utilisée pour évaluer ces coûts ainsi qu'une analyse économique et fiscale. On a aussi publié des notes de synthèse sur le processus du gouvernement pour les prévisions économiques et fiscales, sur les principales questions des parlementaires relatives à l'énoncé économique et fiscal de 2008, sur le spectre déflationniste ainsi que sur l'équilibre budgétaire et le cycle économique. En outre, en octobre 2008, le DPB a confirmé qu'il entamait un examen des coûts liés aux grands projets de technologie de l'information.

Comme on pouvait s'y attendre, la publication de ces études par le DPB a fait

les manchettes. Le gros titre du quotidien *Ottawa Citizen* du 9 octobre prédisait que le rapport sur la guerre de l'Afghanistan du DPB exposerait les pratiques de comptabilité archaïques et le manque de transparence; celui du *Edmonton Journal* du 10 octobre 2008 proclamait que la facture de la mission en Afghanistan s'élevait à 18,1 M\$ et que le gouvernement ne pouvait pas s'entendre sur un chiffre exact, selon l'auteur du rapport.

Statut du DPB en litige. Selon le site Web du BDPB, ce dernier « détient le vaste mandat d'appuyer le Parlement et les parlementaires dans l'un de leurs rôles, celui d'exiger des comptes du gouvernement relativement à la gestion des fonds publics » et il a le « mandat exprès de fournir des analyses indépendantes au Sénat et à la Chambre des communes sur la situation financière du pays, les prévisions budgétaires du gouvernement et les tendances de l'économie nationale » et « de donner un support analytique à quelconque comité de la Chambre des communes durant le processus de considération de prévision des coûts... (ainsi que) à quelconque membre du Parlement en ce qui concerne les coûts budgétaires d'une proposition ». Le plan opérationnel de décembre 2008 du DPB ajoute que « les analyses du DPB sont publiquement communiquées aux comités et aux parlementaires et accessibles à tous sur son site Internet public ». Sur le site, on mentionne aussi que si on lui refusait l'accès aux renseignements demandés, il le signalerait au Parlement, si le refus concerne des renseignements d'un document confidentiel du Cabinet, on pourrait demander que le greffier du Conseil privé atteste cette position par

écrit et, dans les cas d'impasse et comme dernier recours, on se réserve le droit de recourir à la Cour fédérale du Canada.

Le DPB interprète son mandat comme une plateforme électorale du parti conservateur de 2006 qui exigeait la « transparence de la budgétisation ». En faisant référence aux sous-estimations considérables des surplus par les gouvernements libéraux en 2004-2005 et en 2005-2006, la plateforme des Conservateurs dénote que le gouvernement ne peut pas être tenu responsable si le Parlement ne connaît pas l'état précis des finances publiques. Par conséquent, la plateforme électorale du Parti conservateur exigeait la création d'un bureau parlementaire du budget pour fournir **directement** au Parlement des analyses objectives sur les finances de la nation et les tendances de l'économie nationale et demandait que les ministères et organismes fournissent des renseignements précis et opportuns au Bureau du directeur parlementaire du budget afin d'assurer qu'il a l'information nécessaire pour fournir des analyses exactes au Parlement.

Toutefois, le 4 novembre 2008, une dispute interne parlementaire concernant le mandat du DPB est rendue publique. *Le Ottawa Citizen* rapporte qu'il avait obtenu une lettre du 28 octobre 2008 rédigée par le président du Sénat, Noel Kinsella, et le président de la Chambre des communes, Peter Milliken, au bibliothécaire du Parlement, William Young, selon laquelle ils étaient d'avis que le DPB dépassait les limites de son autorité et qu'il devrait accomplir ses fonctions selon un cadre redditionnel et opérationnel approprié.

Dans la lettre, ils soutiennent que les modifications à la *Loi sur le Parlement du Canada* :

1. précisait que le DPB faisait partie de la Bibliothèque du Parlement.
2. ne précisait nulle part que le DPB était une autorité indépendante de la Bibliothèque du Parlement ou du Parlement.
3. précisait que le DPB était soumis au contrôle et à la gestion du bibliothécaire du Parlement et que la Bibliothèque continuait d'être sous la direction et le contrôle des présidents.

Les Présidents affirment que le rôle du DPB avait été structuré de façon à ce que ses conseils soient indépendants de ceux de l'autorité exécutive et que la création de ce rôle ne visait pas à créer un bureau indépendant au sein de la Bibliothèque ou à établir un haut fonctionnaire ou un agent du Parlement. Ainsi, ils concluent que :

Lorsqu'il a établi le poste de directeur parlementaire du budget au sein de la Bibliothèque du Parlement, le Parlement avait l'intention d'accroître et d'améliorer les

ressources offertes aux parlementaires dans l'exécution de leurs tâches. Il n'avait certainement pas l'intention de mettre le directeur au centre de débats parlementaires ou publics ou d'empiéter sur la fonction constitutionnelle des parlementaires de surveillance de l'autorité exécutive.

Le DPB a répondu à la lettre des Présidents dans son plan opérationnel. Pour étayer son interprétation de son mandat, le DPB fait référence à un énoncé du sénateur Donald Oliver fait au Sénat, que le directeur parlementaire du budget est « une autorité indépendante de la Bibliothèque du Parlement qui se rapporte aux présidents des deux chambres ». Et, dans un communiqué publié par le leader du gouvernement à la Chambre des communes, on mentionne que le DPB se rapporte aux présidents des deux chambres et présente ses conclusions aux comités énoncés dans la *loi sur le Parlement du Canada* et à la population canadienne. Le DPB conclut que la lettre des présidents soulève des questions qui devront

être résolues en consultation avec des parlementaires et que ces derniers devront prendre une décision à savoir si le mandat du DPB serait mieux rempli selon un modèle qui n'est pas ouvert, transparent et indépendant.

L'annonce de la nomination de M. Page à titre de DPB publié par le gouvernement conservateur en mars 2008 précise effectivement que le DPB est une « autorité indépendante de la Bibliothèque du Parlement qui se rapporte aux présidents des deux chambres » et qu'il « offrira aux Canadiens une analyse indépendante de l'état des finances de la nation ». Toutefois, on n'a pas déterminé si la phrase « autorité indépendante de la Bibliothèque du Parlement » signifiait « haut fonctionnaire du Parlement », ce qui correspond au mandat d'organismes tels le Bureau du vérificateur général ou le Directeur général des élections. Les Débats du Sénat du 20 novembre 2008 indiquent que le gouvernement conservateur n'a pas l'intention d'intervenir

VOS DÉFIS

Gestion par activités

Schéma dynamique des processus

Conformité

Gouvernance

Analyse de la capacité

Simulation

Mesures de performance

Coût de revient

Forage multidimensionnel

Coût d'obtention de la qualité

Planification budgétaire

Analyse des écarts

Gestion des risques

Gestion du processus budgétaire

Budget par activités

Vérification interne

Tarifification

Théorie des contraintes

Benchmarking - Étalonnage

Gestion budgétaire

NOS SERVICES

DECIMAL



Solutions en gestion de la performance corporative

841, boul. Jean-Paul-Vincent, Longueuil, QC J4G 1R3

Tél. : 450-640-1222, poste 44, www.decimal.ca

dans la dispute. Au moment des débats, le leader du gouvernement conservateur au Sénat aurait déclaré, selon la déclaration du DPB au Sénat, qu'il était évident pour le DPB qu'il était un « haut fonctionnaire de la Bibliothèque du Parlement » et que la dispute à propos de son statut était une « question devant être résolue par la Bibliothèque du Parlement et les Présidents des deux Chambres : ce n'est pas au gouvernement de la résoudre ».

L'interprétation du DPB de la vaste portée de son mandat a reçu des appuis. Dans un article du *Ottawa Citizen* du 4 novembre 2008, on affirmait que le sénateur conservateur, Hugh Segal, était entièrement en désaccord avec les présidents. En effet, il soutenait que les efforts déployés pour limiter la liberté et les activités du Bureau du directeur parlementaire du budget échappait au principe de sa nomination et au but du bureau et il accusait les présidents d'être prisonniers de la bureaucratie du Parlement plutôt que de défendre les principes [de base].

Au moment d'écrire cet article, l'intensité de la controverse semblait augmenter. Le plan opérationnel du BDPB prévoyait un budget de 1,85 million de dollars en 2008-2009 qui s'élèverait à 2,8 millions de dollars en 2009-2010 et un personnel entre 17 et 20 employés. Toutefois, dans un article du *Ottawa Citizen* du 19 décembre 2008, on rapportait que la Bibliothèque du Parlement avait informé le DPB que son financement serait gelé au montant initial de 1,8 millions de dollars. À la suite de cet article, le porte-parole des finances du Parti libéral, Scot Brison, aurait demandé au gouvernement conservateur de ne pas attaquer la capacité du DPB de servir les parlementaires.

Le mandat prévu par la loi du DPB. Pour mieux explorer la dispute, il est utile d'examiner le mandat prévu par la loi du DPB. Les dispositions établissant le DPB se trouvent dans la *Loi sur le Parlement du Canada*. Le DPB est devenu un haut fonctionnaire de la Bibliothèque du Parlement, nommé par le gouverneur en conseil sous l'apparence du Cabinet qui est conseillé par des fonctionnaires du Bureau du Conseil privé. Celui-ci occupe son poste à **titre amovible** pour un

mandat renouvelable d'au plus cinq ans (mon accentuation). On a autorisé le gouverneur en conseil à sélectionner le DPB à partir d'une liste de trois noms soumis à titre confidentiel, par l'intermédiaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes, grâce à un comité formé du bibliothécaire du Parlement présidé par ce dernier. Le gouverneur en conseil est habilité à fixer le traitement du DPB.

Le mandat du DPB est de fournir des **analyses indépendantes** au Sénat et à la Chambre des communes sur l'état des finances de la nation, les prévisions de dépenses du gouvernement et les tendances de l'économie nationale. Le DPB doit aussi mener des recherches sur les finances de la nation et l'économie lorsque les comités suivants **le lui demandent** : le Comité sénatorial des finances, le Comité des finances de la Chambre des communes, le Comité de la Chambre des communes sur les comptes publics ou le comité du Sénat ou de la Chambre des communes ayant le mandat d'examiner les prévisions budgétaires spécifiques du gouvernement. De plus, lorsqu'un membre ou un comité d'une des chambres **le demande**, le DPB doit estimer les coûts financiers de toute proposition qui concerne une question relevant du Parlement (mon accentuation).

Le DPB a droit, en présentant une demande à un administrateur général d'un ministère, d'accéder à titre gracieux et en temps opportun à tous les renseignements financiers et économiques que le ministère détient et que le DPB a besoin pour exécuter son mandat. Toutefois, ce droit d'accès ne s'applique pas en ce qui a trait à la divulgation de renseignements personnels ou aux renseignements contenus dans les documents confidentiels du Conseil privé de la Reine (par exemple, un mémoire au Cabinet, une présentation au Conseil du Trésor) à moins que les données se trouvent également dans un autre document d'une institution gouvernementale.

Le DPB ne peut pas divulguer des renseignements financiers ou économiques à moins que la divulgation soit essentielle à l'exécution du mandat du DPB et que celle-ci ne comporte pas d'information obtenue à titre confiden-

tiel relative à d'autres gouvernements, à des affaires fédérales provinciales, à l'intérêt économique du Canada (par exemple, des secrets commerciaux, des renseignements nuisibles aux intérêts concurrentiels ou substantiellement préjudiciables à la capacité du gouvernement du Canada à gérer son économie, et des renseignements de tiers et personnels).

En ce qui concerne l'autorité de gestion, le DPB est autorisé de conclure des contrats et d'embaucher des experts à titre temporaire. Cependant, ces pouvoirs sont assujettis à l'autorité du bibliothécaire du Parlement qui se classe au rang de sous-ministre ainsi qu'au contrôle et à la gestion de la Bibliothèque du Parlement et de ses employés et commis, ils sont soumis à la direction et au contrôle des présidents des deux chambres avec l'aide d'un comité mixte du sénat et de la Chambre des communes.

Comme vous pouvez le remarquer, la législation est suffisamment ambiguë pour étayer tant l'interprétation des présidents que celle du DPB, particulièrement l'article donnant le mandat au DPB de « fournir au Sénat et à la Chambre des communes, de façon indépendante, des analyses objectives sur la situation financière du pays, sur les prévisions budgétaires du gouvernement et sur les tendances de l'économie nationale ». Il reste à savoir si cette autorité et les autorités de répondre aux demandes des comités parlementaires autorisent implicitement le DPB à se rapporter directement au Parlement et à ses comités.

Sans aucun doute, des avis juridiques contradictoires à ce sujet et à d'autres peuvent être obtenus. Toutefois, la fonction de DPB n'a manifestement pas été établie avec un mandat prévu par la loi complètement comparable à celui d'un haut fonctionnaire du Parlement tel que le Bureau du vérificateur général. Par exemple, cette fonction n'a pas été établie en tant que bureau distinct ayant sa propre loi.

Le Bureau du Conseil privé (BCP) a exposé clairement sa position relative-ment au statut du DPB le 13 février 2008

devant le Comité des finances de la Chambre des communes. En réponse à une question sur le statut du DPB, Marc O'Sullivan, secrétaire adjoint au Cabinet, Personnel supérieur et projets spéciaux, a déclaré que le DPB était un employé de la Bibliothèque du Parlement. Selon M. O'Sullivan,

La loi stipule que le directeur parlementaire du budget doit être un employé de la Bibliothèque du Parlement. Si le Parlement souhaitait établir un poste similaire à ceux d'autres hauts fonctionnaires parlementaires, c'est-à-dire un poste entièrement indépendant avec un bureau indépendant ne faisant pas partie des structures actuels, il nous aurait donné l'ordre de le faire et il n'y aurait pas eu de confusion quant au poste. Toutefois, vu que la loi stipule que le directeur parlementaire du budget doit être un employé de la Bibliothèque du Parlement, cela signifie que le directeur parlementaire du budget ferait partie du cadre régissant les employés parlementaires. Il ne s'agit pas

d'une décision prise par le gouvernement, mais d'un aspect inhérent de la structure parlementaire.

En outre, M. O'Sullivan a constaté que, lorsque le BCP a reçu la description de travail, il a discuté des qualifications requises et d'autres considérations avec les gens du bureau du bibliothécaire parlementaire. Dès le départ, ils ont convenu que la personne visée se rapporterait au bibliothécaire parlementaire.

Comment créer un haut fonctionnaire du Parlement. Les parlementaires n'ont peut-être pas eu le DPB fondé de pleins pouvoirs auquel certains s'attendaient. Si les parlementaires veulent s'assurer qu'ils ont obtenu un haut fonctionnaire du Parlement et qu'ils n'ont pas créé un mandat controversé, ils devront donc se renseigner pour savoir à quoi ressemble le mandat d'un tel fonctionnaire. Ils ont besoin d'une liste de contrôle. Une telle liste peut être créée en fonction des pratiques exem-

plaires utilisées pour créer les mandats de hauts fonctionnaires reconnus du Parlement.

Le site Web du Parlement du Canada nomme les entités suivantes comme hauts fonctionnaires du Parlement : le vérificateur général, le Directeur général des élections, le Commissaire aux langues officielles, le Commissaire à la protection de la vie privée, Commissaire à l'information, le Commissariat aux conflits d'intérêts et à l'éthique, le Commissaire au lobbying et le Commissariat à l'intégrité du secteur public. Le site Web mentionne que les documents du « Bureau du Conseil privé... emploient l'expression « agents du Parlement », pour insister ainsi sur le fait que ces personnes assument des responsabilités pour le Parlement et en relèvent, et pour les distinguer des autres fonctionnaires du Parlement.

Selon les pratiques exemplaires utilisées pour configurer les mandats prescrits par la loi de ces hauts fonctionnaires

Besoin de propulser votre carrière ?

Optez pour une **DOUBLE** reconnaissance

Programmes exécutifs CMA-MBA


Pour acquérir simultanément un titre comptable reconnu et une formation de 2^e cycle universitaire

Début des programmes - Automne 2009

Date limite d'admission - 1^{er} mai 2009

Renseignements Gilles Poirier, Ph. D., CMA
Responsable du programme exécutif CMA
819 595-3900, poste 1765
gilles.poirier@uqo.ca

 **Université
du Québec
en Outaouais**

 **Ordre des comptables
en management
accrédités du Québec**
Comptables créatifs™

www.cma-quebec.org



du Parlement, la législation permettant de créer un haut fonctionnaire du Parlement devrait prévoir une autorité indépendante pour le haut fonctionnaire ayant sa propre loi habilitante. Selon la loi, un haut fonctionnaire est une personne :

1. nommée par le gouverneur en conseil par commission sous le grand sceau après avoir consulté tous les partis de la Chambre des communes et du Sénat et après que la Chambre des communes ou le Sénat et la Chambre des communes a adopté une résolution;
2. dont la nomination est à titre inamovible (non pas nommé à titre amovible par le premier ministre comme les sous-ministres);
3. pouvant être démise pour motif valable par le gouverneur en conseil sur une adresse du Sénat et de la Chambre des communes;
4. nommée pour un mandat non renouvelable, préférablement pour 10 ans. La disposition de « non-renouvelabilité » permet de réduire les chances qu'un titulaire soit tenté d'obtenir une nouvelle nomination et d'encourager la nomination de personnes chevronnées pour qui la nomination arriverait vers la fin de leur carrière;
5. rémunérée au niveau d'un juge de la Cour fédérale ou d'un juge de la Cour suprême pour éviter que le BPC ait à établir la classification et le salaire du haut fonctionnaire;
6. ayant des responsabilités précises;
7. ayant un droit d'accès clair et inconditionnel à l'information dont il a besoin pour accomplir ces responsabilités. Les parlementaires doivent être conscients des accès compromis d'après les renvois aux dispositions de la *Loi sur l'accès à l'information* ou la *Loi sur la protection de la vie privée* ou d'après les restrictions d'accès à des renseignements qui pourraient être placés dans des documents confidentiels du Cabinet pour en réduire l'accès;
8. ayant le pouvoir de rendre compte

au Parlement sur des questions relatives à ses responsabilités par l'intermédiaire du président d'une ou des deux chambres qui devront présenter les rapports du DPB au Parlement immédiatement après les avoir reçus;

9. ayant le pouvoir de préparer les prévisions budgétaires de fonds de fonctionnement de son bureau qui devront être approuvées par le Parlement;
10. fondée de plein pouvoir pour la surveillance et la gestion de ses bureaux, notamment pour la passation de marchés et les ressources humaines. Les parlementaires doivent être au courant que, si un haut fonctionnaire figure dans une annexe inappropriée de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le Conseil du Trésor et son Secrétariat pourront prendre le contrôle du bureau. De plus, il est clair que le Parlement doit créer une annexe de hauts fonctionnaires du Parlement qui circonscrit considérablement ou élimine le contrôle de ces hauts fonctionnaires par le Conseil du Trésor et du Bureau du Conseil privé.

Conclusion. Cet article n'aborde pas la question de savoir si le DPB devrait avoir des pouvoirs d'un haut fonctionnaire du Parlement ni n'énumère les avantages et les inconvénients à cet égard. Une chose est certaine, on a donné au DPB le statut de haut fonctionnaire de la Bibliothèque du Parlement et son mandat prescrit par la loi n'est pas entièrement comparable à celui d'un haut fonctionnaire du Parlement. À la limite, cet arrangement pourrait aller

à l'encontre des souhaits du DPB et frustrer les parlementaires.

Plusieurs solutions existent pour se sortir de cette impasse actuelle. Le bibliothécaire du Parlement et les présidents de la Chambre des communes et du Sénat pourraient accepter que le DPB est un haut fonctionnaire du Parlement ou au moins l'autoriser à fonctionner comme s'il était un haut fonctionnaire du Parlement. Si un nombre suffisant de membres de la Chambre des communes et du Sénat, en particulier les comités des finances du Sénat et de la Chambre et le Comité des comptes publics de la Chambre des communes, appuyaient le DPB dans sa fonction de haut fonctionnaire du Parlement, il serait difficile pour les présidents de contraindre le DPB. Évidemment, à la demande des présidents, le Cabinet, assumant qu'il est prêt à absorber les coûts politiques potentiels, pourrait révoquer le titulaire du DPB nommé à titre amovible.

Toutefois, si les parlementaires veulent un DPB qui est indéniablement un haut fonctionnaire du Parlement, ils devront s'assurer que la loi habilitante est révisée dans le but de créer un tel haut fonctionnaire. À cette fin, cet article présente une liste de vérification pour la création d'un haut fonctionnaire du Parlement. On doit poser des questions approfondies aux parlementaires. Si les réponses que donnent les ministres ou les cadres supérieurs du BCP au moment de l'examen par les comités parlementaires n'expliquent pas clairement que le projet de loi confère au haut fonctionnaire proposé les pouvoirs énoncés dans la liste de vérification, donc, une fonction autre qu'un haut fonctionnaire du Parlement est en voie de création.

Au sujet de l'auteur

Alan Gilmore, a été premier directeur principal au Bureau du vérificateur général du Canada. Il possède une vaste expérience des cadres de responsabilité et de gouvernance, des programmes règlementaires, ainsi que des systèmes de contrôle de gestion. Il est professeur d'éthique en affaires publiques à l'Université Saint Paul, à Ottawa, et est conseiller-associé pour le Cercle Sussex, cabinet d'experts-conseils spécialisé en gestion et en politiques stratégiques. Les commentaires sur cet article peuvent être adressés à argilmore@rogers.com.



Relations entre un superviseur et ses subalternes

Stephen D. Casarow, MBA et Rocky J. Dwyer, PhD, CMA

Les compagnies des États-Unis et du monde entier font face à une plus grande concurrence, des revenus diminués et un milieu de travail diversifié. Ces demandes ont changé la façon dont les entreprises se font concurrence et demeurent concurrentielles. De nombreuses entreprises sont confrontées à des situations difficiles auprès de subalternes : concurrence, conjectures, dépendance, infériorité, différenciation, intérêt personnel, dénégation ou relation impersonnelle. Pour comprendre les conséquences de ne pas accepter le changement, il faut d'abord comprendre les individus et les gestionnaires et leurs rôles. Cet article étudie d'abord les individus (en tant que subalternes), ensuite les gestionnaires (superviseurs), à l'aide d'un bref examen de la littérature et des concepts retrouvés dans le livre de l'auteur Quinn, *Building the Bridge as you Walk on it: A Guide for Leading Change*, et expose un plan visant à bâtir un milieu de travail enrichissant.

Introduction

Gabarro et Kotter (1980), dans le livre *Managing Your Boss*, indiquent que, pour être un employé efficace, il faut consacrer temps et énergie dans la gestion de ses relations avec son patron. L'efficacité ne devient pas réalité seulement en étant un beau parleur; on entretient plutôt une relation gestionnaire-patron grâce à l'interdépendance et à la confiance. Les patrons recherchent l'appui, la fiabilité et l'intégrité chez les personnes qui relèvent d'eux. Tous les subalternes, dans leur rôle, comptent sur les superviseurs pour entretenir des relations avec le reste de la compagnie, pour fixer des buts et pour acquérir les ressources nécessaires.

Il est logique que les subalternes et superviseurs travaillent en harmonie. Pour réussir à bien gérer des relations, les deux individus doivent connaître les forces de l'un et l'autre, leurs faiblesses, leurs techniques de travail et leurs besoins. Si on veut améliorer les relations, il faut comprendre ce qui entrave le processus de communication et ce qu'il l'aide. Il faut aussi connaître la première étape de conciliation ou d'amélioration, et ce, pour que les deux parties puissent établir une relation de travail caractérisée par des attentes communes et claires. Ainsi, les deux parties seront plus productives et efficaces. Évidemment, beaucoup de subalternes ne voudront pas gérer leur relation avec leur patron ou croit qu'il n'est pas nécessaire de le faire. L'ironie de la chose est que, si les subalternes jouaient un rôle plus actif dans la gestion de leurs relations avec leurs supérieurs, leur travail en serait simplifié et leur production et productivité améliorées. À la page 92 du livre, les auteurs déclarent que tout le monde gagne à cultiver une relation de travail productive, et ce, en comprenant les forces et faiblesses de son patron, ses priorités et son style de travail.

Comprendre les personnes

Les ressources humaines sont à la base du succès de toute organisation. La façon dont elles travaillent ensemble détermine la probabilité de succès de la compagnie. De nombreuses compagnies cherchent sans cesse à améliorer leur capacité de demeurer concurrentielle dans un monde qui change continuellement. L'aspect concurrentiel a fait naître le besoin de créer des méthodes d'utilisation à son plein potentiel des ressources or-

ganisationnelles. À la première page de son livre précité, Quinn (2004) fournit un modèle de changement individuel dans le cadre duquel des personnes adoptent un état de leadership ou de « changement profond ». Cet état d'esprit permet aux superviseurs, aux subalternes, aux gestionnaires, aux intervenants et aux patrons de changer leur comportement. Selon Quinn, un changement profond est instable; par conséquent, la cohérence est seulement obtenue à la suite de réussites répétées. En combinant la philosophie du changement profond de Quinn et celle de Gabarro et Kotter (1980) qui veut que l'on gère son patron, on obtient une théorie et des conseils pratiques de base qui permettent aux personnes de sortir de leur zone de confort habituelle. Cette existence, que Quinn considère comme un tabou, soutient que ce type de comportement dominant peut s'avérer dévastateur. Toutefois, l'adoption de cet état de leadership, une nouvelle voie du progrès, aide les compagnies à maintenir un avantage concurrentiel dans ce nouveau monde. Il faut savoir que le fait de connaître quelques variables d'un individu, comme ses antécédents, ses croyances, ses attitudes, son caractère unique, son sexe, son environnement, ses aspirations, ses connaissances, son habileté à apprendre, sa motivation et son caractère, pourrait empêcher une personne de se trouver dans cet état de leadership. Si nous étudions ces champs, il est évident que les hypothèses de Quinn ou de Gabarro et Kotter sont difficiles à admettre.

Les cent dernières années ont été marquées d'une croissance considérable et de changements importants. Le travail

du gestionnaire est devenu plus stimulant et excitant. Les gestionnaires de compagnies dirigent les activités des employés pour atteindre un niveau de production et de service ainsi que des objectifs financiers organisationnels. L'ultime réussite dépend de la capacité du gestionnaire d'accomplir les tâches et de réaliser une valeur durable par l'intermédiaire des personnes (Graham et Bertels, 2008). Hoffman (2007) déduit que le succès de toute organisation, qu'elle soit intérieure ou mondiale, est déterminé par la façon dont les ressources sont gérées. Hoffman affirme ensuite qu'on trouve les meilleures ressources au sein d'une organisation et que notre propre réussite ne sera qu'aussi brillante que la réussite des personnes avec qui nous travaillons et sur lesquelles nous comptons (p. 15). Pour réussir, le gestionnaire d'une organisation doit être en mesure d'accomplir le travail grâce aux personnes. Selon Robbins et Judge (2007), parmi les principales activités du gestionnaire on compte la prise de décision adéquate, l'affectation des ressources et la direction des activités des employés. Les activités sont réalisées grâce à une bonne planification, organisation, direction et à un contrôle adéquat. C'est ce que font les gestionnaires. Leurs perspectives, leur personnalité et leurs préférences influent sur leur approche de gestion des personnes.

La motivation d'une personne provient de sa personnalité, de ses valeurs et de ses attitudes. Selon Robbins et Judge, les attitudes sont des énoncés d'évaluation—soit favorables ou non—en ce qui concerne des objets, des personnes ou des situations (p. 74). Trois principales attitudes professionnelles existent : satisfaction professionnelle, implication professionnelle et engagement organisationnel. Ces attitudes varient selon la personnalité des personnes, qui constitue l'ensemble des façons qu'une personne réagit par rapport aux autres et interagit avec les autres. On la décrit le plus souvent en fonction des traits mesurables qu'une personne affiche (Robbins et Judge, p. 106). Le comportement organisationnel concerne les valeurs professionnelles et morales. Pour ce qui est des valeurs, ce sont des convictions

de base, des idées préconçues et des perspectives individualistes. Notre prise de décision est basée sur ce que nous croyons être correct. Les valeurs d'une personne influent fortement sur ses attitudes, ses comportements et ses perceptions, ce qui peut aider à découvrir les ressorts de comportement d'une personne (Robbins et Judge, p. 134). Selon Fritzsche et Oz (2007), les valeurs et les attitudes sont des influences primaires sur le comportement et la prise de décision morale. Shafer, Fukazawa et Lee (2007), dans leur étude, ont examiné la répercussion des valeurs sur les différentes cultures. Ils ont trouvé que les valeurs de tradition et de conformité semblaient comparables à la capacité de transcendance de soi (p. 279). Les valeurs, le comportement éthique et la perception influencent tous la façon dont les travailleurs et les gestionnaires communiquent le moment venu de prendre des décisions.

Les attitudes ont une composante cognitive et une composante affective. La première en est une d'évaluation, tandis que la deuxième est celle qui englobe les émotions ou les sentiments (Robbins et Judge, 2007, p. 74). Les gens ont tendance à chercher le chemin du moindre effort et à faire allusion aux expériences. Les attitudes et le comportement dépendent de l'objet en question (Huskinson et Haddock, 2006). Toutefois, les attitudes et les croyances sont parfois incongrues, c'est ce qu'on appelle la dissonance cognitive. Les conclusions de Huskinson et de Haddock révèlent que les individus dont les attitudes sont très structurées changeaient d'attitude affective et cognitive plus rapidement. Les changements affectifs se faisaient aussi plus rapidement que les changements cognitifs (p. 461). En outre, Huskinson et Haddock prétendent que l'accessibilité aux jugements affectifs et cognitifs est différente d'une personne à l'autre, selon la cohérence de leurs attitudes, sentiments et croyances (p. 462).

Les sociologistes ont contribué aux études en examinant les effets de la communication, du pouvoir et du conflit sur le comportement intergroupe. Selon Robbins et Judge (2007), c'est la sociologie qui a contribué, peut-être de façon

plus importante, à la recherche sur la culture organisationnelle, la théorie et la structure organisationnelles officielles et à la technologie organisationnelle (p. 13). Le comportement individuel est influencé par des facteurs sociaux, qui touchent nombres facettes du comportement organisationnel (Shah, 1998). L'étude de Shah portait sur les amis et les personnes qui occupaient le même type de poste pour établir des sources communes d'information sociale. Un référent social joue un rôle intégral au sein des organisations. Les employés comptent sur les autres pour les aider à évaluer et à comprendre leur rendement, leur rémunération, leur cheminement de carrière et leurs tâches professionnelles, particulièrement dans l'incertitude (Shah, p. 249). L'influence sociale détermine le statut d'une personne au sein d'une organisation. Des liens solides encouragent une cohésion, une conformité, une influence accrue et un comportement de prédiction, car un groupe peut récompenser les comportements et punir la déviance (Shah, p. 250). Les conséquences justifient l'information sociale et le besoin d'un réseau social.

Lorsqu'on examine les différences entre les sexes, les conclusions de Gole-sorkhi (2006) indiquent que le sexe, particulièrement le sexe féminin, accorde considérablement plus d'importance à la bienveillance d'un collègue, à son intégrité et à la similarité culturelle (p. 195). Si l'on compare différentes régions, les différences entre les hommes et les femmes étaient courantes. L'étude de Gole-sorkhi révèle aussi deux faits intéressants : premièrement, en général, on sape la confiance au sein des organisations d'aujourd'hui. Deuxièmement, les dirigeants d'entreprises accordent une plus grande priorité à la diversité grandissante de leur main-d'œuvre et à la découverte des différences qui changent le milieu de travail (p. 196). Les résultats de l'étude de Gole-sorkhi suggèrent que, si les organisations augmentent la diversité, les gestionnaires doivent créer un environnement où il y a une sensibilisation accrue aux différences entre les cultures et les sexes (p. 206).

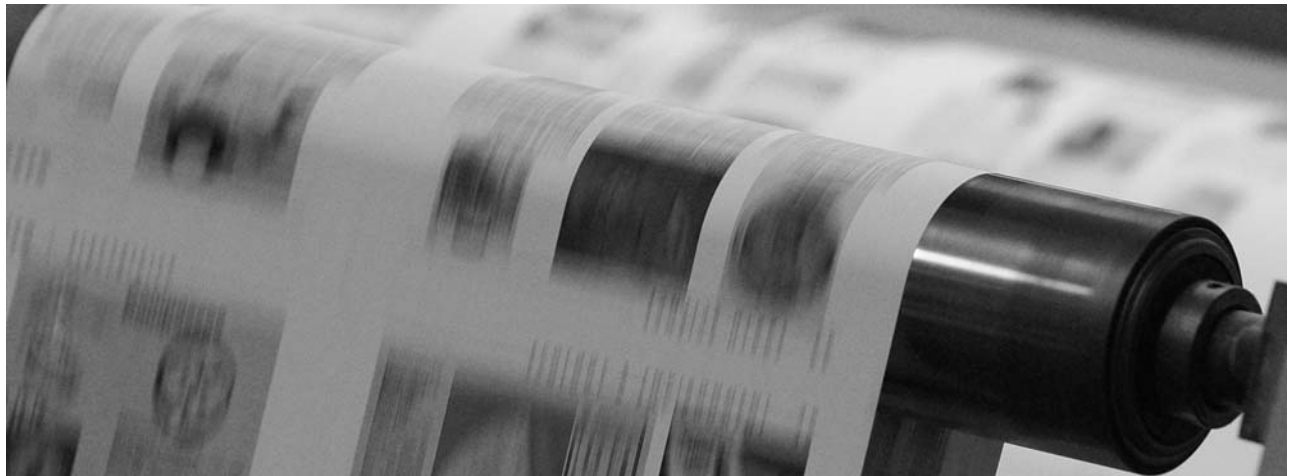
Comprendre le gestionnaire : le leader

Les gestionnaires doivent comprendre les éléments de confiance qui leur sont nécessaires et qui aident à développer de solides liens de confiance (Golesorkhi). Les gens ont un besoin inhérent d'être reconnus et acceptés. Les personnes ont réellement besoin d'autres personnes (Shah, 1998). Donc, l'interaction de groupe, grâce à la communication, satisfait les besoins individuels et répond indirectement aux besoins du groupe. Lorsque les individus réussissent à prendre des décisions individuelles, l'organisation connaît du succès. Les gestionnaires doivent exploiter au maximum la composante humaine de l'affectation de l'actif au sein d'une organisation. Pour maximiser les talents des employés, les gestionnaires doivent comprendre comment les personnes pensent, agissent et réagissent. Pour ce faire, il faut analyser les antécédents, les valeurs, les attitudes, la personnalité et

les capacités des autres. Bien que cette analyse ne garantisse pas le succès, elle s'avère une méthodologie permettant de comprendre pourquoi les individus font les choses d'une telle façon. De plus, elle permet aux gestionnaires de se concentrer sur les différences individuelles et d'élaborer des plans pour utiliser les différences des individus de façon avantageuse tout en atteignant les objectifs d'attitude qui sont de maximiser la satisfaction professionnelle, la participation professionnelle et l'engagement organisationnel. À mesure que les travailleurs et les gestionnaires comprendront leurs rôles, les membres changeront, participeront davantage et s'engageront à l'atteinte d'objectifs organisationnels réalistes et atteignables.

Dans toutes les organisations, les leaders sont constamment mis au défi. En psychologie, on révèle que toutes les personnes affichent différents traits et caractéristiques qui modifient la personnalité, ce qui occasionne diverses réac-

tions. La réaction change selon la sévérité de la situation ou de la personne qui en est responsable. Si le changement n'a aucune répercussion, les individus se résolvent à faire des changements sans s'y opposer. Par le passé, les psychologues étaient préoccupés des problèmes de fatigue, d'ennui et d'autres conditions qui pouvaient entraver le rendement au travail (Robbins et Judge, 2007). D'autres préoccupations sont l'apprentissage, la perception, la personnalité, les émotions, la formation, l'efficacité du leadership, les besoins et les forces de motivation, la satisfaction professionnelle, le processus de prise de décision, les évaluations du rendement, la mesure de l'attitude, les techniques de sélection du personnel, la conception des tâches et le stress professionnel (Robbins et Judge). Selon Chen, Silverthorne et Hung (2006), l'engagement organisationnel, le stress professionnel et le rendement professionnel sont des variables importantes lorsque vient le temps d'examiner le rendement



TRI-GRAPHIC
PRINTING



613-731-7441 • 1-800-267-9750
www.tri-graphic.com



DELPHI
DIGITAL

613-731-8518
www.delphidigital.com

d'une compagnie. Les gestionnaires doivent être autant des penseurs analytiques et prospectifs que des solutionneurs de problèmes, afin de maximiser le talent des employés. Les théories organisationnelles aident les gestionnaires à comprendre les questions liées au travail, notamment l'absentéisme, le roulement, l'engagement et la satisfaction professionnelle.

Au fur et à mesure que les participants changent au sein d'une organisation, les gestionnaires doivent se préoccuper des responsabilités d'être coach, mentor, collègue, enseignant, confident et ami et non pas de l'image du tyran, que les hiérarchies des premières compagnies industrialisées présentaient. Les gestionnaires chargés de la satisfaction professionnelle, de la productivité au travail, du comportement moral et de la rétention du personnel doivent comprendre cet ensemble hétérogène de travailleurs pour obtenir un avantage concurrentiel au travail (Robbins et Judge, 2007).

Une étude de Avery, McKay, Wilson et Tonidandel (2007) portait sur l'effet que les différences raciales pourraient avoir sur l'absentéisme. Ils ont examiné deux attributs de diversité liés au soutien au milieu de travail : la valeur organisationnelle perçue de la diversité et la similarité ethnique ou raciale entre le superviseur et le subalterne (p. 875). Selon les conclusions, lorsque la gestion considérait la diversité comme importante, le lien entre l'absentéisme et les superviseurs était sans importance. Les gestionnaires qui embrassent la diversité en minimisant les stéréotypes, en tenant compte des antécédents des individus et en gérant bien les conflits font en sorte que les travailleurs et les gestionnaires se font confiance. La confiance est la composante de base pour cultiver de bonnes relations à tous les échelons de l'organisation (George et Jones, 2005). En comprenant pourquoi les gens font ce qu'ils font, les objectifs organisationnels deviennent clairs, réalistes et atteignables.

Intuitivement, les gestionnaires prennent des décisions en fonction d'un pressentiment et, par le passé, cette approche aurait pu être convenable, mais le milieu actuel exige une approche plus méthodique de prise de décision (Robbins et

Judge, 2007). Une question qu'on doit se poser est celle de savoir si tous les gestionnaires possèdent cette intuition. Behling et Eckel (1991) ont analysé l'intuition pour déterminer s'il y avait une certaine validité ou des implications pratiques pour les gestionnaires. Behling et Eckel suggèrent que les gestionnaires devraient pousser les dirigeants (ainsi que les chercheurs décisionnels et les éducateurs en gestion) à agir avec prudence dans le cas de l'intuition (p. 50). En ce qui a trait à l'aspect cognitif, l'intuition n'a aucune valeur réelle; il faut comprendre pourquoi l'intuition a du mérite. Établir un lien entre l'intuition et les actions pourraient être une façon de percevoir la situation et, puisque la perception n'est pas toujours la réalité, les gestionnaires doivent être prudents. Évidemment, les gestionnaires aimeraient être plus intuitifs. Ce n'est qu'une question de temps avant qu'on demande aux gestionnaires des ressources humaines de trouver des solutions pour améliorer la prise de décision intuitive (Behling et Eckel, p. 51). Selon leurs conclusions, Behling et Eckel spéculent sur la question à savoir s'il y aurait des avantages à mettre en œuvre des programmes de développement intuitif. Leur étude se concentre sur la conceptualisation utilisée et tente de déterminer si on pourrait tirer des conclusions très différentes sur les avantages de la prise de décision intuitive si on mettait l'accent sur la vitesse, les besoins en information ou la qualité des choix (p. 53).

Les gestionnaires doivent être impartiaux quant à leurs perceptions, leurs préjugés culturels et leurs stéréotypes afin de gérer la diversité de façon efficace. Pour arriver à comprendre les travailleurs, les gestionnaires doivent se concentrer sur les déterminants. Quels attributs, occasions, personnalités, capacités, efforts, et j'en passe, causent réellement un certain type de réaction (George et Jones, 2005). En outre, les cadres supérieurs peuvent appuyer les gestionnaires en leur offrant de la formation sur la diversité, un engagement envers la gestion, un encadrement et une éducation (George et Jones). Selon Osland, Kolb et Rubin (2001), la culture est l'un des principaux facteurs détermi-

nants du comportement, et elle influe sur la façon dont les personnes réagissent devant des questions précises. Alors que les sociétés sont à transférer leur secteur manufacturier et de production à l'étranger, un écart culturel se creuse. Les gestionnaires devront utiliser des stratégies pour maintenir leur statut quo tout en minimisant la possibilité de mécontentement des employés. La transparence et la confiance sont importantes dans la gestion de groupes de travail diversifiés. Ayoko (2007), dans son étude, indique que la transparence dans la communication est un élément précurseur aux réactions des membres différents du groupe à des situations de conflit, lesquelles, à leur tour, auront des répercussions éventuelles sur la tâche du groupe et l'impact social dans des groupes de travail dont les membres sont de différentes cultures (p. 105). Les conclusions confirment expressément que la communication diminue l'impact d'un conflit négatif dans des groupes de travail hétérogènes et que la gestion des réactions est l'élément clé pour minimiser la dominance au sein de groupes de travail (Ayoko).

Pour réitérer, l'efficacité du leadership dépend fondamentalement de la capacité du gestionnaire de réaliser des tâches grâce à ses employés et, selon Hoffman (2007), la réussite de toute organisation, qu'elle soit intérieure ou mondiale, est déterminée par la façon dont les ressources sont gérées. Selon Robbins et Judge (2007), les activités clés du gestionnaire comprennent la prise de décision adéquate, l'affectation des ressources et la direction des activités des employés. Les activités sont exécutées grâce à une bonne planification, organisation et direction et à un contrôle adéquat (Robbins et Judge). Les perspectives d'un gestionnaire, sa personnalité et ses préférences ont des répercussions directes sur la réaction des personnes dans une situation donnée.

La mondialisation, la diversité et l'intuition continuent d'influer sur la responsabilité d'un gestionnaire d'utiliser efficacement les ressources. S'occuper des personnes sera toujours une tâche difficile; toutefois, au moyen de la communication, de la compréhension et de la confiance, les gestionnaires peuvent

unifier les individus pour assurer une production, offrir un service et atteindre les objectifs financiers d'une organisation. Si les gestionnaires distinguent systématiquement les attributs des individus et comprennent méthodiquement les conséquences de la cause, ils seront mieux outillés pour encadrer les employés. Les gestionnaires ont un défi; leur réussite dépend de leur sensibilité et de leur volonté d'accepter et de gérer le changement. En outre, à l'aide de la technologie, beaucoup d'autres méthodes systématiques structurées peuvent être établies dans le but d'étudier et de formuler des recommandations, ce qui peut aider les gestionnaires à utiliser les biens dont ils sont responsables.

Pouvoir

Il n'existe pas de solution spécifique et globale qui permettra à une personne de se trouver dans l'état de leadership de Quinn occasionnant des changements importants dans les cultures organisationnelles et la structure organisationnelle à travers le monde. Il n'y a pas non plus de « meilleure » méthode de gestion du patron comme l'explique l'article de Gabarro et Kotter. Toutefois, il faut commencer par recueillir des renseignements pour savoir comment et pourquoi les individus font ce qu'ils font—une nouvelle première étape pour réussir.

Les bases de la politique sont liées aux nombreux comportements des individus. Selon Quinn (2004), accepter le changement exige du courage. Après avoir lu son livre, l'idée d'apporter des changements était réaliste. Toutefois, il semblait manquer un élément. Quinn, dans bon nombre de ses exemples, parlait de personnes qui avaient une certaine autorité. Ces personnes avaient des pouvoirs implicites ou inhérents. Selon Dwyer (2009), la compréhension des facteurs inhérents que l'on associe au pouvoir permet aux individus d'acquérir de l'expertise, de tirer avantage des occasions, de servir nos intérêts personnels ou de contrôler (p. 1). Kanter (1979) affirme que :

[Traduction libre] « On a décrit le terme pouvoir comme le dernier « gros mot ». Il est plus facile de parler d'argent – et encore

plus de sexe – que de parler de pouvoir. Les personnes qui l'ont le dénigrent, les personnes qui le veulent ne montrent pas leur soif du pouvoir; et les auteurs de ses machinations le font secrètement. »(p. 65)

Selon Kanter, les organisations désignent le pouvoir comme un élément individuel. Mintzberg, comme l'affirme Dwyer, indique que le comportement organisationnel est comme un « jeu de pouvoir » où les personnes ayant de l'influence pourraient ne pas avoir tous le même besoin, celui d'essayer de contrôler les décisions de l'organisation (p. 1). Selon cette hypothèse, Quinn prétend que les personnes aux commandes appuieront ce comportement. Le changement est excellent, mais si nous n'avons pas le pouvoir légitime de le mettre en œuvre, le tout semble inutile. Le changement sans pouvoir est donc vain. Lorsque les gens travaillent ensemble, il y a un pouvoir qui s'exerce. La base du pouvoir est l'influence. Alors que les individus commencent à se trouver dans un état de leadership, une influence se dégage qui les motive à faire preuve de leadership.

Métamorphose

La capacité des subalternes et des superviseurs de se trouver dans un état de leadership dépend vraiment de la méthodologie utilisée pour entamer la métamorphose. Neilson (1979) prétend que le subalterne et le supérieur sont tous deux responsables d'améliorer l'atmosphère de travail et que les individus passent par des stades ou des dilemmes d'autoprotection avant qu'ils ne puissent maintenir une intégrité personnelle, demeurer compétent ou éviter un embarras dans une relation. Autrement, les subalternes plongent dans un mode « d'autoprotection » où rien de nouveau ou innovateur n'est accompli. Le point de vue de Quinn (2004) est que les individus retourneraient à leur état d'existence « normal ». Les dilemmes de Neilson concernent l'alliance versus la concurrence, la précision des attentes versus les conjectures, l'initiative versus la dépendance, la compétence versus l'infériorité, la différenciation versus l'identification, le côté personnel versus le côté impersonnel, la préoccupation commune ver-

sus l'intérêt personnel, et l'intégrité versus la dénégation. Chaque individu vit ces pressions personnelles. Chose intéressante, chaque dilemme a deux extrêmes. Ces dilemmes sont les assises qui aident à accroître la confiance (Neilson). Le fait de vivre les extrêmes permet aux individus de développer des vertus. Puisque les compagnies connaissent un changement culturel organisationnel, il est donc plus facile pour les individus de demeurer dans un « état de leadership ». Par exemple, les objectifs peuvent seulement être atteints lorsque les subalternes pensent que les mesures ont du mérite. Autrement, le travailleur se sent inutile et devient dépendant. Pour établir des relations, il faut s'armer de patience, d'une patience à toute épreuve, et se donner beaucoup de temps.

Compte tenu de l'hypothèse de dilemmes de Neilson (1979) et des huit pratiques de Quinn (2004) concernant l'état fondamental de leadership, on constate que les chemins menant au succès sont liés aux vertus de la confiance. Les huit pratiques de Quinn sont l'action réfléchie, l'authenticité, l'exploration positive, la vision fondée, la confiance d'adaptation, l'interdépendance neutre, la liberté responsable et l'approche de l'amour ferme. Ces pratiques sont l'aboutissement des stades de développement de Neilson. Par exemple, l'authenticité exige des personnes une croissance spirituelle, politique et individuelle qui remplace l'hypocrisie. Les travailleurs voient au travers des façades du narcissisme et de l'égoïsme. Donc, l'intégrité est omniprésente dans une personne qui est fidèle à ses principes. De même, pour développer des normes véritables, on doit se baser sur la foi, l'espoir, la joie et l'amour que les autres peuvent nettement constater. Cette attitude transcendante nous permet à tous d'établir des relations fondées sur l'intégrité. Évidemment, le défi découle du fait que la plupart des individus sont différents et que la perception de la plupart des gens de cette approche peut avoir des conséquences négatives. La société d'aujourd'hui manque de confiance. Elle ne croit pas que les employeurs sont là pour aider les gens, mais pensent qu'ils sont là pour eux-mêmes. Les gens se moquent

du fait qu'ils « s'effacent peu à peu » (Quinn). Ils croient que maintenir le statut quo est normal et satisfaisant; ils préfèrent « fuir la douleur et poursuivre le plaisir » (p. 118). La bonne action ne sera jamais le choix le plus populaire. Il est pertinent de diriger en montrant l'exemple si vous voulez que les autres suivent pendant que vous bâtissez un pont sur lequel marcher. Une personne qui est passionnée, enthousiaste, énergique, positive, créative et authentique communiquera à tous un état interne de confiance et d'amour envers sa vocation. Pour rassembler un groupe de travailleurs qui s'impliqueront dans l'atteinte des objectifs, il faut créer une atmosphère de confiance et de croissance. L'authenticité fait faire aux autres ce qu'ils n'auraient jamais fait; tant les subalternes que les superviseurs s'engagent avec plaisir à atteindre les objectifs de l'organisation. Bien entendu, cela permet à l'organisation de croître, car les employés sont plus productifs, efficaces et joyeux. Pour arriver à cette fin, il faut d'abord que les personnes responsables ou les personnes soucieuses fassent les premiers pas (Quinn). Finalement, le dilemme de préoccupation commune versus l'intégrité de Neilson peut être considéré de façon appropriée comme une méthode servant à développer des relations entre les subalternes et les superviseurs. Ici, par préoccupation commune versus intérêt personnel, Neilson entend avoir plus d'estime pour les autres que pour soi-même. La vertu qui en ressort est l'humilité, c'est-à-dire de reconnaître que tous ne sont pas à la hauteur. Pour qu'il y ait productivité, il faut compter sur les autres. Toute personne qui abaisse les autres démontre seulement qu'elle n'est pas confiante. Une personne a déjà dit que « Ce n'est pas en rabaisant les autres qu'on s'élève ». Par conséquent, si on porte une attention aux intérêts des autres, ils feront de même.

Solution

Il n'est pas facile d'établir un plan de redressement pour créer une atmosphère positive où les employés ne sont pas soumis à des situations difficiles comme la concurrence, les conjectures, la dépen-

dance ou tout autre dilemme, mais cette tâche peut être simplifiée. Dans un premier temps, le consultant doit analyser attentivement les gens, la compagnie et l'industrie que l'entreprise représente. Il arrive souvent que les consultants cernent les problèmes mais qu'ils ne trouvent pas de solution en raison de leur manque de connaissances de l'industrie. Cet article a permis de comprendre le subalterne et le superviseur. Il est impératif de comprendre pourquoi les personnes font ce qu'elles font. Il faut relever les modes de comportement pour ouvrir le chemin du changement. Cette analyse devrait comporter des entrevues avec des superviseurs et des subalternes de tous les niveaux. En outre, une entrevue auprès des intervenants devrait être accordée. Parmi les questions d'entrevue, on devrait inclure des questions précises qui tiennent compte de tous les aspects liés aux personnes de la compagnie, ainsi qu'à ses produits et services. Un sondage serait une façon efficace de recueillir des renseignements pertinents.

La deuxième étape a deux volets. D'abord, il faut déterminer les principaux employés qui jouent des rôles spécifiques ou qui ont une influence considérable sur l'organisation. Ensuite, au moyen d'une série d'auto-évaluations, il faut donner l'occasion à chaque employé clé de comprendre les faiblesses, les forces et les tendances qui entourent l'établissement des objectifs, le pouvoir, le conflit, la communication, la rétroaction, les différences individuelles, le rendement professionnel, les personnalités, les valeurs, les attitudes, la motivation et la prise de décision. Le but de cet exercice est de permettre aux participants de déterminer qui ils sont réellement et comment ils travaillent avec les autres. Avant que quiconque puisse se trouver dans l'état de leadership de Quinn (2004), il doit réaliser qu'il existe un besoin. Un événement traumatique et marquant qui éveillera la conscience ne se produira pas pour chacun de nous. Il est certain que ces individus auront des opinions positives, neutres ou négatives concernant l'organisation actuelle, et il n'y a rien de mal à cela. Après cette étape, chaque participant doit prendre conscience de sa position et trouver les

occasions de croissance.

La troisième étape consiste à effectuer une analyse des données des sondages, dont le but est d'identifier les individus dont la personnalité, les valeurs et l'influence pourraient leur permettre d'agir en tant que catalyseur de changements de transformation dans l'organisation.

La quatrième et dernière étape du processus consiste à perfectionner les employés au moyen de principes pédagogiques. La formation doit être pertinente à leurs besoins. L'éducation aux adultes, selon Brookfield (1986), peut poser problème et :

[Traduction libre]... pour les éducateurs et les formateurs de l'éducation aux adultes, il n'y a que peu de recherches intellectuelles qui peuvent prendre une aussi grande importance et pourtant n'assurer qu'une si mince chance d'achèvement que la recherche d'une théorie générale sur l'éducation aux adultes. (p. 25)

Selon Dwyer (2004), les formateurs qui impliquent les participants dans le rôle de facilitateur, de co-apprenant ou de personne-ressource seront plus efficaces que ceux qui ont une tendance autoritaire ou qui s'affiche comme expert. Cette étape a pour but de créer une relation de mentor avec les personnes retenues. À l'aide du texte de Quinn, *Building the Bridge as You Walk on It*, créez une série de séances quotidiennes qui permettront d'éduquer et d'inspirer cette personne pour qu'elle comprenne le processus par lequel des individus peuvent adopter un état de leadership et inspirer les autres à faire de même. Finalement, après la première série de séances, organisez des séances de suivi, dans le but de répondre aux questions, d'examiner le processus et de travailler avec de nouvelles personnes motivées.

Références

- Avery, D. R., McKay, P. F., Wilson, D. C., & Tonidandel, S. (2007). Unequal attendance: the relationships between race, organisational diversity cues and absenteeism. *Personnel Psychology*, 60(4), 875-902. Récupéré le 1^{er} décembre 2008 de la base de données globale ABI/INFORM (ID du document ID: 139370451).
- Ayoko, O. B. (2007). Communication openness, conflict events and reactions to conflict in culturally diverse workgroups. *Cross Cultural Management*, 14(2), 105-125. Récupéré le 1^{er} décembre 2008, de la base de données globale ABI/INFORM (ID du document : 1332937071).

- Behling, O., & Eckel, N. (1991). Making sense out of intuition. *The Executive*, 5(1), 46-54. Récupéré le 1^{er} décembre 2008 de la base de données globale ABI/INFORM (ID du document : 129181).
- Brookfield, S. (1986). *Understanding and Facilitating Adult Learning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chen, J. C., Siverthorne, C., & Hung, J. Y. (2006). Organisation communication, job stress, organisational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership and Organisational Development Journal*, 27(4), 242-249. Récupéré le 1^{er} décembre 2008, de la base de données globale ABI/INFORM (ID du document : 1073422251).
- Dwyer, R. J. (2004). Employee development using audit education principles. *Industrial and Commercial Training*, 36(2/3), 79-85. Récupéré le 5 décembre 2008, de la base de données globale ABI/INFORM (ID du document : 641848651).
- Dwyer, R. J. (2009). The dimensions and underpinnings of power and tactics. Récupéré le 5 décembre 2008 du Centre of Innovative Management, Athabasca University, Alberta, Canada.
- Fritzsche, D., & Oz, E. (2007). Personal values' influence on the ethical dimension of decision making. *Journal of Business Ethics*, 75(4), 335-343. Récupéré le 1^{er} décembre 2008, de la base de données globale ABI/INFORM (ID du document : 1341318391).
- Gabarro, J. J., & Kotter, J. P. (1980, January). Managing your boss. *Harvard Business Review*, 83(1), 92-99. Récupéré le 1^{er} novembre 2008, de la base de données globale ABI/INFORM (ID du document : 7083402).
- George, J. M., & Jones, G. R. (2005). *Understanding and Managing Organisational Behavior* (4th ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Golesorkhi, B. (2006). Gender differences and similarities in judgments of trustworthiness. *Women in Management Review*, 21(3), 191-210. Récupéré le 1^{er} décembre 2008, de la base de données globale ABI/INFORM (ID du document : 1085081451).
- Graham, R., & Bertels, S. (2008). Achieving sustainable value: Sustainability portfolio assessment. *Greener Management International*. Récupéré le 29 novembre 2008, de la base de données Business Source Premier.
- Hoffman, L. M. (2007). A supply chain of people. *Supply Chain Management Review*, 11(3), 13. Récupéré le 1^{er} décembre 2008, de la base de données globale ABI/INFORM (ID du document : 12870673401).
- Huskinson, T. L., & Haddock, G. (2006). Individual differences in attitude structure and the accessibility of the affective and cognitive components of attitude. *Social Cognition*, 24(4), 453-468. Récupéré le 1^{er} décembre 2008, de la base de données globale ABI/INFORM (ID du document : 1106283371).
- Kanter, M. R. (1979, July). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 57(4), 65-75. Récupéré le 5 décembre 2008, de la base de données Business Source Premier.
- Neilsen, E. H., & Gypen, J. (1979, septembre). The subordinate's predicaments. *Harvard Business Review*, 57(5), 133-143. Récupéré le 5 décembre 2008, de la base de données Business Source Premier (ID du document : 3867734).
- Osland, J. S., Kolb, D. A., & Rubin, I. M. (2001). *Organisational Behavior an Experiential Approach* (7th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Quinn, R. E. (2004). *Building the Bridge as You Walk on it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organisational Behavior* (12th ed.). Upper Saddle River: Pearson Education.
- Shafer, W. E., Fukukawa, K., & Lee, G. M. (2007). Values and the perceived importance of ethics and social responsibility: the U.S. versus China. *Journal of Business Ethics*, 70(3), 265-284. Récupéré le 1^{er} décembre 2008, de la base de données globale ABI/INFORM (ID du document : 1200174541).
- Shah, P. P. (1998). Who are employees' social referents? Using a network perspective to determine referent others. *Academy of Management Journal*, 41(3), 249-268. Récupéré le 1^{er} décembre 2008, de la base de données globale ABI/INFORM (ID du document : 32777253).

Au sujet des auteurs

Stephen D. Casarow est un professeur adjoint de la gestion des systèmes d'information et des systèmes administratifs et chef de division du programme de gestion des systèmes d'information du collège Clearwater Christian, où il est membre de la faculté à temps plein depuis 2002. De plus, il est représentant et membre du personnel de la Craig Duncan Insurance, une filiale de la State Farm Insurance située à Clearwater en Floride. Il a été associé à divers vendeurs d'équipement au détail ou supermarchés à qui il donnait des conseils et offrait un appui pour la gestion de plusieurs systèmes de terminaux de point de vente

Rocky Dwyer est un directeur auprès du Chef – Service d'examen, au ministère de la Défense nationale, Canada. De plus, il est membre du corps professoral au niveau du MBA du Centre of Innovative Management de l'Université Athabasca (Alberta, Canada); et professeur auxiliaire de la Faculté de philosophie de l'Université Saint-Paul, à Ottawa (Ontario, Canada). Il a été associé à de nombreuses autres organisations des secteurs public et privé au Canada, aux États-Unis, en Amérique du Sud et en Russie en sa capacité d'examineur, de responsable de validation et d'expert-conseil.



Le programme RPAF-RPVI : Vu de l'intérieur

Judith Holman

Si vous avez participé à la Semaine du perfectionnement professionnel organisée par l'igf❖fmi en novembre, vous savez que le Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers et des vérificateurs internes (RPAF-RPVI) a célébré son trentième anniversaire en 2008. Cet automne, l'équipe du programme RPAF-RPVI a été très occupée à préparer les activités commémoratives et la cérémonie annuelle de remise des diplômes, alors que de nombreux autres projets se poursuivaient en 2008.

Cette année, un nombre record de 160 personnes ont achevé le programme. Quelques 120 finissants ont assisté à la cérémonie qui a eu lieu au théâtre du Casino et dans le cadre de laquelle ils ont reçu un diplôme et un chaleureux accueil à la fonction publique donné par Rod Monette, contrôleur général du Canada. De nouveau, nous avons fait coïncider la cérémonie de remise des diplômes avec la semaine du perfectionnement professionnel de l'igf❖fmi, ce qui a permis d'en faire un événement mémorable et nous a fourni un endroit idéal pour célébrer trente années de succès.

Au fil des ans, le nombre de recrues n'a cessé d'augmenter en fonction de l'accroissement de la demande provenant de nos collectivités. Le besoin de candidats prometteurs au niveau d'entrée ne semble pas diminuer... bien au contraire. L'un des plus importants défis que nous devons relever consiste de fait à recruter suffisamment de candidats bilingues pour satisfaire à la demande.

Nous amorcerons sous peu les entrevues de notre actuelle campagne de recrutement et nous sommes confiants d'avoir de bons résultats. En effet, plus

de 1 800 personnes ont posé leur candidature et nous devrions en interviewer environ 400. Nous visons à ouvrir un nouveau répertoire à la fin mars.

Une autre initiative intéressante, qui a commencé en août 2007 et qui est sur le point de s'achever, est la mise sur pied d'un groupe de travail interministériel. Le Bureau du contrôleur général (BCG) a invité des membres des collectivités des finances et de la vérification interne à prendre part à un groupe de travail interministériel ayant pour mandat de formuler des recommandations pour rajeunir le programme RPAF-RPVI. Un certain nombre de sous-groupes de travail ont été mis sur pied par la suite, puis le Groupe de travail interministériel a présenté son rapport intérimaire au BCG en décembre 2008. Il devrait soumettre son rapport final au début de 2009.

En tant que représentante de l'équipe du programme RPAF-RPVI au sein du groupe de travail, j'ai eu la chance d'apprendre de la bouche des représentants des ministères et organismes quelles améliorations nous pouvons apporter au programme pour qu'il réponde mieux à leurs besoins. L'appui des collectivités de la gestion financière et de la vérification interne est essentiel au succès soutenu du programme. Nous vous invitons donc à nous faire part de vos commentaires et suggestions. N'hésitez pas à communiquer avec l'un des membres de notre équipe ou à nous envoyer un courriel à l'adresse fordiard@tbs-sct.gc.ca.

Cette année, nous examinerons de plus près la promotion du programme. Nous concentrerons nos efforts sur les moyens d'attirer davantage de candidats bilingues. Nous aimerions également

présenter des exposés dans les centres d'information sur les carrières et dans les salles de classe de manière à joindre directement les étudiants admissibles. Idéalement, nous aimerions que les stagiaires et les diplômés participent à ce processus puisqu'ils constituent nos meilleurs porte-parole. Quelques volontaires ont déjà montré de l'intérêt, et nous aimerions que leur nombre augmente.

Notre tout nouveau site Web représente l'une des principales améliorations que nous avons apportées au processus de promotion. Il est plus dynamique et conçu de manière à plaire aux éventuelles recrues. Nous avons obtenu un fameux coup de main au plan de la promotion de la part des huit diplômés du programme qui ont accepté de faire part de leur expérience sur le site. Rendez-vous à l'adresse www.rpaf-rpvi.gc.ca pour constater de vous-même les changements apportés.

Ceci met fin au survol des quelques grands projets sur lesquels nous avons travaillé l'année dernière. Permettez-moi maintenant de partager avec vous quelques-unes de mes expériences personnelles dans le cadre du programme. Bien franchement, je crois qu'il s'agit du meilleur emploi que j'ai occupé à la fonction publique!

Depuis mon arrivée au sein de l'équipe du programme RPAF-RPVI en septembre 2007, j'ai eu la chance de rencontrer des gens vraiment fantastiques. Nous recrutons un groupe de candidats très diversifié dans le cadre du programme et, par conséquent, j'ai rencontré des gens de tous les coins de la planète qui sont venus s'installer au Canada. Certains ont des récits passionnants à partager, qui

sont marqués par une grande force d'âme et par la persévérance. Je me souviens d'un jeune homme qui vivait seul dans un camp de réfugiés avant d'être parrainé et de venir s'installer au Canada, où il se bâtit maintenant une vie nouvelle.

Je me souviens aussi du candidat qui est arrivé au Canada avec un diplôme universitaire de son pays et qui a dû recommencer à zéro et payer ses frais de scolarité en travaillant dans un comptoir de commandes à emporter. À la question de savoir comment il agirait s'il n'aimait pas un emploi pour lequel il s'était engagé pour une période d'un an, il a répondu sans hésiter que s'il avait fait une promesse à un employeur, il la respecterait quels que soient ses sentiments à l'égard de l'emploi en soi.

Je n'oublie pas non plus la femme qui est partie en voiture de Toronto en pleine tempête de neige. Elle venait de quitter Ottawa pour s'installer à Toronto et ne savait pas qu'elle pouvait passer son entrevue à Toronto. Bien qu'il ne faisait aucun doute qu'elle souhaitait ardemment faire partie du programme, elle n'a pas voulu que son nom soit communiqué immédiatement aux ministères recruteurs. Son employeur actuel avait été très bon à son égard, et elle ne voulait pas le laisser tomber en quittant l'entreprise au moment le plus occupé de l'année.

Le programme me procure également l'occasion de rencontrer un grand nombre de jeunes étudiants universitaires impressionnants. C'est avec un véritable plaisir que j'assiste aux foires de l'emploi qui ont lieu dans les écoles d'études commerciales et où je peux m'entretenir avec les étudiants. Vêtus de complets et affi-

chant un certain professionnalisme, ils projettent une maturité que je ne crois pas avoir eue à leur âge – là encore, j'ai fait une spécialisation en arts et aucune de mes connaissances, si ce n'est mon père ou le père de mes amis, ne portait de complet. Tellement de candidats (jeunes et moins jeunes) sont pleins d'enthousiasme, d'idéalisme et d'énergie, qualités qu'ils emmènent avec eux lorsqu'ils joignent les rangs de la fonction publique.

Un des autres avantages importants de mon emploi est l'occasion de venir en aide aux gens. En tant que fonctionnaire de longue date, il est facile d'oublier quelle assurance un emploi à la fonction publique comprenant des avantages sociaux, une pension et une sécurité peut procurer à une personne aux prises avec des difficultés financières. J'ai la possibilité d'être témoin de la différence que le programme RPAF-RPVI peut faire dans la vie d'une personne.

Ainsi, j'ai reçu de chaleureux mots de remerciement de la part de certains stagiaires. Bien que j'apprécie ces mots gentils, je tiens toujours à réitérer aux stagiaires que c'est grâce à leurs efforts acharnés s'ils ont réussi à obtenir leurs postes. Je peux faire preuve de compassion dans l'exercice de mes fonctions et m'assurer que les bonnes personnes ne sont pas négligées, mais personne n'obtient une place dans le programme sans

l'avoir méritée.

Enfin, j'aime beaucoup avoir la possibilité de voyager et d'en apprendre toujours plus au sujet de nos bureaux régionaux et du Canada. Lors de mes voyages dans les Maritimes, j'ai obtenu confirmation qu'il s'agit de la région où se trouvent les gens les plus chaleureux. Je revois encore les deux chasseurs à l'hôtel me saluant de la main lorsque mon taxi a quitté l'hôtel à Halifax. J'ai vécu une expérience semblable à Moncton. Une équipe de chauffeurs de taxi composée d'un père et de son fils m'a transportée dans tous les coins de la ville, depuis la gare jusqu'à l'hôtel, de l'hôtel au lieu des entrevues et de retour à l'hôtel et, enfin, à l'aéroport. Au bout de deux jours, j'en savais plus à leur sujet que je n'en connais sur les membres de ma propre famille.

Les seize derniers mois ont été merveilleux pour moi, mais ils n'éclipsent pas les trente années de succès spectaculaire que le programme a connues. Tous les membres de l'équipe du programme RPAF-RPVI envisagent avec plaisir de continuer à travailler avec les collectivités de la gestion financière et de la vérification pour veiller à ce que le programme continue d'être couronné de succès pour de nombreuses autres années à venir.

Au sujet de l'auteur

Judith Holman n'est pas comptable et elle ne vérifie pas ses relevés bancaires. Elle est titulaire d'un baccalauréat en français de l'Université de Toronto et d'une maîtrise en éducation de l'Université d'Ottawa. Avant de faire partie de l'équipe du programme RPAF-RPVI, elle était rédactrice de discours au Secrétariat du Conseil du Trésor et au ministère de la Défense nationale.



Institut de la gestion financière du Canada
Atelier 2009 sur la gestion du secteur public

« Changement de climat » dans le secteur public

Delta Regina, Regina, Saskatchewan • du 31 mai au 2 juin 2009
Veuillez noter qu'il sujet du programme préliminaire qui pourrait être modifié.

Dimanche 31 mai 2009

- 16 h – 18 h : Inscription (Delta Regina)
 18 h – 21 h : Réception et accueil (Centre du patrimoine de la GRC)
Veuillez noter qu'un service de navette gratuit est offert pour l'aller-retour entre l'hôtel Delta Regina et le Centre du patrimoine.
 18 h 45 : Salutations officielles
 18 h 30 – 19 h 30: Rafraîchissements légers
Profitez de la soirée pour explorer le musée ou visionner un film!

Lundi 1^{er} juin 2009

- 7 h 30 : Déjeuner et inscription (Delta Regina)
 8 h 15 : Mot de bienvenue
 • Mot de bienvenue des coprésidents de l'AGSP 2009, Jean L. Laporte, FCGA et Catherine Roberts, CMA
 • Mot de bienvenue de la province
 • Mot de bienvenue du président national de l'igf◊fmi, Michael Pestill, CMA
 8 h 40 : Mot de bienvenue de la coprésidente provinciale honoraire de l'AGSP 2009, Clare Isman, FCMA, présidente de la Commission de la fonction publique de la Saskatchewan
 9 h : Discours thème / Assemblée plénière : sénatrice Pamela Wallin
 9 h 50 – 10 h 10 : pause café et réseautage
 10 h 10 – 14 h 30 : Séances simultanées (Lunch 12 h 15 – 13 h 30)

SÉANCES SIMULTANÉES

La gestion des risques	Sujets d'actualité	Faire des affaires au 21 ^e siècle
Gouvernance et responsabilisation La mise en œuvre des comités de vérification indépendants dans la fonction publique fédérale: défis et résultats! • Marie Josée Bourassa, directrice exécutive, Secteur de la vérification interne, Bureau du contrôleur général du Canada	Retombées économique et besoins en infrastructure • Mike Ruta, directeur financier, ville de Winnipeg • Jason Carlston, gestionnaire général, division de la planification et du développement, ville de Regina	Partenariats publics-privés • Dale Botting, sous ministre, Enterprise Saskatchewan • Brad Thomson, vice-président de la croissance de l'énergie, TransCanada Energy
La prise de décision et le contrôle interne : Société canadienne des postes – Ce qui compte vraiment: • Clary Ottman, vice-président et contrôleur	Les impacts sur l'environnement et la durabilité • Pat Youzwa, président, SaskPower	Les outils informatiques • Chris Cooper, KPMG
La tolérance des risques et la gestion proactive des risques dans le secteur public • David Butler-Jones, administrateur en chef de la santé publique, Agence de la santé publique du Canada	Le développement économique dans les collectivités autochtones • Neil Yeates, sous-ministre associé, AINC	La mise en œuvre de programmes d'excellence : identifier les opportunités pour le secteur public en utilisant la méthode Lean Six Sigma • Dale Schattenkirk, CHRP, consultant ceinture noire en initiatives de Lean Six Sigma, Five Hills Health Region

- 14 h 30 – 15 h 00 : pause café et réseautage
 15 h – 16 h : Assemblée plénière : Conduire les changements : Politiques versus efficacité (voir le site web des AGSP 2009 pour de plus amples informations)
 16 h 30 : Assemblée générale de l'igf◊fmi
 18 h : Cocktail
 19 h : Souper, divertissement, danse

Mardi 2 juin 2009

- 7 h 30 : Déjeuner et inscription
 8 h 15 : Mot de bienvenue
 8 h 20 : Mot de bienvenue du coprésident honoraire de l'AGSP 2009, Rod Monette, CA, contrôleur général du Canada
 8 h 40 : Discours thème – Renouvellement de la fonction publique: Défis et opportunités, David Zussman, Commissaire à temps partiel de la Commission de la fonction publique du Canada et Titulaire de la Chaire Jarislowski sur la gestion dans le secteur public à l'Université d'Ottawa
 9 h 40 – 10 h 10 : pause café et réseautage
 10 h 10 – 14 h 30 : Séances simultanées (*Lunch 12 h 15 – 13 h 30*)

SÉANCES SIMULTANÉES

Communication des rapports financiers	Changements au sein de la fonction publique	Les compétences personnelles
Mise à jour du CCSP <ul style="list-style-type: none"> • <i>Tim Beauchamp, CMA, directeur, Conseil sur la comptabilité dans le secteur public</i> 	Les changements organisationnels et de processus <ul style="list-style-type: none"> • <i>Docteur Peter Aucoin, CM, PhD, MSRC, professeur du mémorial Eric Dennis en sciences gouvernementales et politiques et professeur d'administration publique à Dalhousie University</i> • <i>Dan Perrins, cadre en résidence et boursier principal du Johnson-Shoyama Graduate School of Public Policy</i> 	Le réseautage pour réussir: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Marty Klyne, éditeur, Regina Leader-Post</i>
Tendances internationales en comptabilité publique: la perspective du CNCISP <ul style="list-style-type: none"> • <i>Stephenie Fox, directrice technique, Conseil des normes comptables internationales du secteur public</i> 	Le rôle des sociétés d'État en Saskatchewan: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ron Styles, président, Société des investissements de l'État</i> 	Devenir un conseiller stratégique: L'essence du succès <ul style="list-style-type: none"> • <i>Garnet Garven, (Hon.) CMA, sous-ministre auprès du premier ministre provincial</i>
Les exposés financiers: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Dan Perrins, cadre en résidence et boursier principal du Johnson-Shoyama Graduate School of Public Policy</i> • <i>Jim Marshall, économiste principal, Saskatchewan Institute of Public Policy</i> 	La structure et la surveillance financière au sein du gouvernement: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Dave Wild, président et surintendant des régimes de retraite, Commission des services financiers de la Saskatchewan</i> 	Intelligence émotionnelle au travail : L'intelligence émotionnelle au travail <ul style="list-style-type: none"> • <i>Laurie Rose, gestionnaire des programmes de ressources humaines, Bureau du vérificateur général du Canada</i>

- 14 h 30 - 15 h 00 : pause café et réseautage
 15 h - 15 h 15 : Présentation sur l'AGSP 2010
 15 h 15 - 16 h 15 : Thème central / Assemblée plénière : à déterminer (voir le site web de l'AGSP 2009 pour de plus amples informations)
 16 h 20 : Fin des ateliers

**Les services d'interprètes seront disponibles pour toutes les assemblées plénières, ainsi que pour une des sessions*

Renseignements – Inscription

Inscription avant le 30 avril 2009

Membres – 450 \$

Non membres – 500 \$

Inscription après le 30 avril 2009

Membres – 500 \$

Non membres – 550 \$

L'inscription en ligne est disponible sur notre site Web au <http://www.fmi.ca/pages/PSMW1/index.shtml>

Installation hôte

Delta Regina – Saskatchewan Trade & Convention Centre

1919 Saskatchewan Drive, Regina SK S4P 4H2

Tél: 306-525-5255 Téléc. : 306-781-7188 Sans frais: 1-888-890-3222

Chambres Delta – 129 \$/nuit

Chambres Premier King – 139 \$/nuit

Chambres Deluxe Queen – 144 \$/nuit

Code de promotion: FMIN001

Autre possibilité d'hébergement:

Wingate par Wyndham Regina – 119 \$/nuit

Tél: 306-584-7400 Télécopieur: 306-584-7401

Code de promotion: 24701

Activités Touristiques

- **CnT Tours** : Veuillez consulter notre site Web pour des renseignements au sujet des visites guidées à Moose Jaw, d'une colonie huttérienne et au sein de Regina
- **Le Marché des producteurs (Regina)** : 9 h à 13 h, le mercredi 30 mai et mercredi 3 juin 2009 (www.reginafarmersmarket.ca)
- **Galerie d'art MacKenzie** : Consultez www.mackenzieartgallery.ca pour des renseignements sur les prochaines expositions
- **Casino Regina Show Lounge** : Consultez www.casinoregina.com pour connaître la plus récente liste des spectacles
- **Mosaic – Un festival de cultures** : du jeudi 4 juin au samedi 6 juin 2009
- **Tourisme Regina** : www.tourismregina.com



Faisons le point sur le leadership

Rocky J. Dwyer, PhD, CMA

Dans la crise économique actuelle, la nécessité du leadership dans les organisations du secteur privé et public n'a jamais été aussi apparente. Le leadership, soit comme processus visant à influencer le comportement et le rendement des employés, soit comme méthode d'établissement, d'illustration et d'exécution de normes morales et éthiques d'une organisation, constitue une exigence essentielle dans le milieu de travail actuel. Le concept de leadership présente de multiples idées erronées – les gens considèrent souvent le leadership comme un effet combiné de gestion méticuleuse, de manœuvres politiques habiles et de facilitation souple des activités des autres. Quelle est la nature du leadership? Dégouiné sous l'exercice du pouvoir et de l'accomplissement, le sujet du leadership en a été un de confusion, d'exaspération et de perplexité pour ceux et celles qui auraient espéré l'utiliser ou le comprendre. Par exemple, une première analyse de Rost (1991) sur le leadership mondial, à partir de 587 livres et articles entre 1900 et 1990, a jeté un nouveau jour sur l'usage et le contexte du terme. Toutefois, même aujourd'hui, nous ne semblons pas être plus près de comprendre le leadership que les premières personnes qui ont tenté d'en extraire les éléments essentiels.

Cet article a donc pour but d'énoncer les concepts, la théorie et les pratiques du leadership afin de définir et d'expliquer le leadership et d'explorer certains styles et théories pour déterminer les éléments qui font d'une personne un leader efficace.

Définition du leadership

En règle générale, lorsqu'on demande à quelqu'un la définition de leader, elle

vous donne une réponse générale : Il s'agit d'une personne qui a une grande influence et du pouvoir dans notre société, comme Gandhi, King, Churchill, Kennedy, Iacocca et Mandela. Ces personnes sont toutes reconnues comme étant des leaders, mais il y a des leaders à tous les échelons de notre société. Leader mondial et leadership vont de pair – les définitions et les caractéristiques du leadership sont nombreuses. Il semble que presque chaque auteur a une définition différente de leadership. Fiedler (1967) voyait le leadership comme des actes dans lesquels est impliqué un leader au moment de diriger et de coordonner les travaux des membres de son groupe. Burns (1978) définit le leadership comme le processus réciproque de mobilisation, entrepris par des personnes ayant des motifs et valeurs et diverses ressources économiques, politiques et autres ressources, dans un contexte de concurrence et de conflit, afin de réaliser, ensemble ou individuellement, les buts du leader et des suiveurs.

Au début des années 90, Kouzes et Posner (1993) suggéraient que le leadership est une relation réciproque entre les personnes qui décident de diriger et celles qui décident de suivre. Toutefois, selon Rost (1991), entre 1900 et 1930, les définitions de leadership portaient surtout sur le contrôle et la centralisation du pouvoir. Dans les années 30, on commence à introduire les théories de traits et de processus de groupe. Dans les années 40, une approche de groupe pour comprendre le leadership a commencé à dominer la littérature. Dans les années 50, la théorie de groupe continue d'évoluer; en effet, de nombreux érudits, tels que Rost (1991) définissaient le leader-

ship comme une relation qui développe des buts communs. Dans les années 60, on voit accôître la tendance selon laquelle le leadership est considéré comme un comportement qui influence les gens vers des buts communs et, dans les années 70, des chercheurs en matière de gestion s'éloignent de l'approche de groupe et adoptent l'approche fondée sur le comportement de l'organisation, une tendance qui s'est prolongée jusque dans les années 80, où d'innombrables livres sur le leadership ont été publiés, lesquels portaient principalement sur les théories de l'excellence. Il faut toutefois mentionné que, pendant toutes ces années, un élément manquait encore : une définition cohérente du leadership. Rost (1991) suggère que les chercheurs et les spécialistes du leadership ne comprennent pas plus le leadership dans les années 90 que dans les années 1930.

Même le grand gourou de la gestion, Drucker (1954) semble perplexe en ce qui concerne le leadership. Sans aucun doute, il en reconnaissait l'importance lorsqu'il écrit que le leadership est d'une importance primordiale. Effectivement, rien ne peut substituer le leadership. Mais il ne peut pas être créé ou promu; il ne peut pas être enseigné ou appris. Mintzberg (1989) est partiellement d'accord avec Drucker lorsqu'il déclare que, de nos jours, la formation en gestion réussit à produire des MBA, mais que nos établissements d'enseignement supérieur ne produisent pas des gestionnaires ou des leaders efficaces. Mais Mintzberg, au contraire de Drucker, a formulé une solution et recommande un remaniement des régimes d'éducation, plus précisément de la composante de l'enseignement de la gestion et du leader-

dership (Mintzberg, 1989).

Greenberg et Baron (1997) définissent le leadership comme le processus grâce auquel un individu influence d'autres membres du groupe en vue d'atteindre un but organisationnel ou de groupe précis. Hollander (1978) suggère que des efforts de coopération doivent être déployés pour que le leadership soit efficace et que le concept de leadership sous-entend un rapport leader-suiveur. En outre, Hollander indique que les personnes faisant preuve de leadership tiennent compte de leurs suiveurs et vice versa. Le leader peut aussi être le suiveur dans certaines situations, et un vrai leader est un instigateur de mesures et est le membre du groupe qui a le plus d'influence. D'autres auteurs, tels que Johnson (1968), définissent le leadership en fonction de quatre valeurs : compétence, valeurs, direction et esprit. La première valeur (la compétence) peut être définie simplement comme l'intelligence et la capacité de prendre des décisions intelligentes et inventives. La deuxième (les valeurs) constitue les croyances et les sentiments émotifs poussant l'instinct du leader, lequel présente des traits comme l'ambition, la prise de conscience humaine et un engagement aux pratiques de déontologie. La direction (troisième valeur) est le besoin du leader d'avoir des buts et des visions pour faire avancer les choses. La dernière (l'esprit) englobe l'énergie personnelle et l'enthousiasme – il s'agit du système intérieur d'alimentation qui permet au leader de toujours être plus prévoyant que ses subalternes.

Par ailleurs, Rost (1991, 1993) démasque les perceptions confuses des traits d'un leader, comme la dynamique de groupe, et les définitions axées sur les valeurs et définit le leadership comme suit : une relation d'influence entre les leaders et les collaborateurs qui prévoyaient réaliser des changements réels pour tenir compte de leurs buts réciproques. Bien que Rost nie que le leadership a une composante morale, il affirme que le processus de leadership doit être conforme à l'éthique du point de vue des intéressés. Pour ce qui est de Rosenbach et Taylor (1993), ils s'entendaient définitivement avec Rost : Si l'on veut comprendre ce qu'est le leadership,

il faut comprendre son influence essentielle en vue d'atteindre un but commun. Cronin (1993) insiste que le leadership est dépourvu de jugement de valeur et suggère que le leadership peut être exercé pour arriver à des fins nobles, libérateurs et enrichissantes, mais peut aussi servir à la manipulation, à des mensonges et à la réprimande. Ces définitions sont contraires à celle de Burns (1978) et d'autres qui insistent que la composante morale du leadership est ce qui sépare cette notion des autres formes d'exercice de pouvoir.

Heifetz (1994) a fondé sa perception du leadership sur deux principaux aspects distincts : les problèmes techniques et d'adaptation, et le leadership et l'autorité. Heifetz définit le leadership comme une activité d'un citoyen parmi les gens de tous les horizons qui mobilise des personnes pour réaliser quelque chose d'utile pour la société. Une telle activité doit satisfaire aux besoins des personnes impliquées et, pour mesurer à quel point le leadership est présent, il faut examiner les travaux d'adaptation des personnes impliquées. Pour s'adapter, il est nécessaire de changer ses valeurs, ses croyances ou ses comportements. L'adoption de valeurs concurrentielles pourrait être essentielle à la réussite de cette adaptation, et l'intention à la base du leadership doit être comparée à la réalité - Heifetz (1994).

À la suite de lectures et d'un examen des tendances actuelles des publications, je crois qu'il est impératif de redéfinir le terme « leadership ». Premièrement, il serait bon de donner le rôle d'inducteur de changement aux personnes qui doivent assumer un leadership. Deuxièmement, à mesure que nous nous dirigeons vers un environnement plus global, le besoin d'inclure la diversité devient apparente, laquelle fait partie de toutes les importantes philosophies sociales durables. Ceci étant dit, le leadership est, d'après moi, composé de traits, de comportements et de compétences, notamment les dimensions suivantes : la communication; la synergie de groupe; l'innovation et la souplesse; la prise de risque; la négociation raisonnée et la vue d'ensemble. Par exemple, la personne qui fait preuve de leadership en ce qui a

trait à la dimension de « communication » présentera les enjeux de façon claire et crédible et aura un impact dans une grande panoplie de forums; en outre, elle saura adapter le contenu et le style d'une communication à divers publics et écouter les autres pour comprendre davantage. Pour ce qui est de la « synergie de groupe », une personne a la capacité de créer des occasions de résoudre des problèmes en groupe, d'élaborer des stratégies et de dialoguer en fonction de ses connaissances, de ses idées et de son expérience. La troisième dimension (souplesse et innovation) exige la capacité de voir les changements sociaux, technologiques, économiques et démographiques comme des occasions dans une ère où les changements s'effectuent rapidement et requiert la bonne volonté de percevoir le changement comme une occasion plutôt qu'une menace. De plus, pour faire preuve de souplesse et d'innovation, on doit être en mesure de favoriser l'articulation de politiques et de pratiques pour créer un opportunisme entrepreneurial et démontrer une sensibilité aux nouveautés, aux nouveaux comportements, attitudes et solutions; en d'autres mots, être en mesure d'appuyer le chaos créatif. La quatrième dimension du leadership exige la volonté de développer une tolérance organisationnelle à l'égard d'initiatives élaborées intelligemment qui pourraient échouer et une tolérance au risque pour transformer les processus en la possibilité d'essayer de faire les choses d'une nouvelle façon. Le leadership signifie la célébration de victoires et d'échecs. Pour la cinquième dimension (négociation raisonnée), une personne doit démontrer la volonté de planifier des activités qui permettent de créer des relations personnelles positives et de cultiver une confiance mutuelle par le maintien de contact et de relations et de réaffirmer la confiance en donnant de la rétroaction significative. Pour avoir une vue d'ensemble (sixième et dernière dimension), on doit comprendre les conséquences des décisions sur des secteurs indépendants de notre volonté et on doit pouvoir gérer le futur comme s'il s'agissait du présent ainsi que planifier en fonction d'une vision et de valeurs tout en contri-

buant à un but commun.

Finalement, voici deux réflexions qui serviront à redéfinir le leadership. La première, si vous êtes populaires, il se peut que vous ne favorisiez pas assez le changement. La seconde, si vous réussissez toujours, vous ne courrez peut-être pas assez de risque. Il faut se rappeler que le leadership est un rôle qui présente de nombreuses difficultés et qui exige sagesse et maturité.

Recherche sur le leadership

Selon les premières enquêtes sur le leadership, on considérait les leaders comme des personnes dotées de certains traits de personnalité, qui leur permettaient de diriger. Les études portaient sur des traits spécifiques tels que l'intelligence, le rang de naissance, le statut socio-économique et les pratiques d'éducation des enfants (Bass, 1960; Bird, 1940; Stodgill, 1948, 1974). Par exemple, Stodgill (1974) a déterminé six catégories de facteurs personnels rattachés au leadership : la capacité, la réalisation, la responsabilité, la participation, le statut et la situation. Cependant il a conclu qu'une caractérisation si étroite des traits du leadership n'était pas suffisante. Selon Stodgill (1948), une personne ne devient pas un leader, parce qu'elle présente un ensemble particulier de traits. En tentant d'isoler les traits personnels spécifiques, on a conclu qu'aucune caractéristique prise seule pouvait distinguer les leaders des non-leaders.

Après ces recherches sur les traits s'en suivent les analyses de la situation comme élément déterminant des capacités du leadership, lesquelles mènent au concept du leadership situationnel. Lors d'études, on a essayé de déterminer les caractéristiques distinctives d'une situation auxquelles le succès des leaders pourrait être attribué (Hoy et Miskel, 1987). Pour sa part, Hencley (1973) a examiné les théories du leadership et a remarqué que, selon l'approche situationnelle, on soutient que le leadership est déterminé autant par les caractères d'une personne que par les exigences d'une situation sociale. Selon ce domaine de recherche, une personne pourrait être un suiveur ou un leader selon les circonstances. On a donc tenté d'établir les

caractéristiques précises d'une situation qui influaient sur le rendement des leaders. Hoy et Miskel (1987) ont relevé quatre secteurs de leadership situationnel : les propriétés structurelles de l'organisation, le climat organisationnel, les caractéristiques du rôle et les caractéristiques subordonnées. Le leadership situationnel a confirmé la complexité du leadership mais s'avéra toujours insuffisant, car on ne pouvait pas prédire, à partir des théories, quelles compétences du leadership seraient plus efficaces dans certaines situations.

D'autres chercheurs ont tenté de découvrir les types de comportements qui rendaient un leader efficace. Ces comportements ont été classés en deux catégories : la structuration et la considération. La première comprend des activités telles la planification, l'organisation et la définition des tâches, c'est-à-dire tout ce qui permet de réaliser le travail dans une organisation. La deuxième englobe l'aspect social, les besoins émotionnels tels la reconnaissance, la satisfaction au travail et la confiance en soi; tout ce qui peut influencer sur le rendement. D'autres chercheurs ont nommé ces deux catégories comme suit : efficacité et efficience (Barnard, 1938), atteinte de but et maintien du groupe (Cartwright et Zander, 1960), besoin instrumental et besoin expressif (Etzioni, 1961) et comportements axés sur le système ou la personne (Stodgill, 1974). Les hypothèses avancés par les chercheurs pour savoir quelle dimension, structuration ou considération, était la plus importante dans diverses situations ont incité les chercheurs à évaluer les compétences des leaders en fonction de ces deux dimensions.

D'autres recherches sur les caractéristiques du leadership portaient sur la correspondance entre les caractéristiques de personnalité, le comportement des leaders et les variables situationnelles. L'approche de leadership situationnel est fondé sur une hypothèse fondamentale selon laquelle différentes situations nécessitent différents types de leadership, tandis que, selon l'approche de contingence, on tente de préciser les conditions ou la variable situationnelle qui agissent comme modérateur du lien entre les

traits ou comportements de leader et les critères de rendement (Hoy et Miskel, 1987). Fiedler (1967) a fait une distinction entre les styles et les comportements de leadership et a conclu que les styles de leadership correspondaient à la tendance du leader et que les comportements du leadership étaient les actions précises des leaders. Fiedler croyait qu'un groupe était efficace en raison du style du leader et des éléments favorables de la situation. Selon la théorie trajet-but de House (1977), pour déterminer l'efficacité d'un leader, il doit y avoir une interaction des comportements de leadership et des caractéristiques d'une situation. House a relevé quatre comportements de leadership : directif, persuasif, délégatif et participatif, et deux variables situationnelles qui contribuaient fortement à l'efficacité des leaders. L'élaboration de modèles de contingence a permis de mieux comprendre le leadership mais n'a pas permis de préciser définitivement quelle combinaison d'éléments (caractéristiques de personnalité, comportement du leader et variables situationnelles) était la plus efficace.

Une notion qui est similaire à l'explication du leadership de contingence est celle du leadership organisationnel. Barnes et Hord (1987) proposent que les théories précédentes du leadership n'étaient pas complètes, car elles définissaient surtout le concept d'un leader et de multiples suiveurs plutôt que celui d'un leadership organisationnel dans son sens pluraliste. Barnes et Hord prétendent qu'une personne ne peut faire preuve de leadership seulement en raison de ses traits ou compétences, mais que le leadership est une caractéristique de l'organisation entière, où les rôles de leader se chevauchent, se complètent et changent de temps à autre et d'une personne à l'autre, ce qui laisse entendre un concept de leadership plus inclusif (Barnes et Hord, 1987). Par extension, on peut aussi parler du concept de leadership partagé. Slater et Doig (1988) réfutent l'hypothèse que le leadership est un concept individuel et affirme qu'une telle hypothèse ne tient pas compte de la possibilité que le leadership peut aussi être exercé par une équipe de plusieurs

TABLEAU A – Styles de leadership – Comparaison

	Autocratique	Bureaucratique	Diplomatique	Démocratique
Objectif	Développe et présente ses propres intérêts	Élabore un système efficace	Assure le perfectionnement de tous les employés	Assure le perfectionnement du personnel en groupe
Autorité	Autorité personnelle	Applique les règles	Établit des relations	Acceptation par le groupe
Ce qu'on exige des employés	S'attend à ce que les ordres soient suivis	Met l'accent sur le dévouement organisationnel	Met l'accent sur l'ambition	Met l'accent sur la collaboration
Style de communication avec les employés	Informe le personnel	Évite le personnel	Persuasif et informel	Met en œuvre une consultation bidirectionnelle
Motivation du leader	Prestige et pouvoir personnel	Sécurité de soi et du groupe	Reconnaissance de soi et avancement	Sécurité du groupe et reconnaissance
Attitude des employés	Généralement agressif	Apathique	Compétitif	Confiant

individus. Murphy (1988), par exemple, croit que le cadre selon lequel le leader est le héros ne tient pas compte du leadership évident du personnel de niveau inférieur dans une organisation efficace.

Dans la documentation sur le leadership des années 70 et 80, qui portait sur les leaders efficaces, on a réexaminé les traits personnels comme déterminants des capacités de leadership. Cette documentation a permis de comprendre l'impact des caractéristiques personnelles et des comportements individuels de leaders efficaces et de leur rôle pour assurer la prospérité d'une organisation. Dans ces études, on a fait la distinction entre les leaders et les gestionnaires et on a introduit une nouvelle caractéristique de leadership, la vision, dont on a exploré l'importance. En plus d'avoir une vision, on dit que les leaders efficaces facilitent le développement d'une vision commune et valorise les ressources humaines de leur organisation. En plus de leurs perceptions du leadership, une nouvelle théorie apparut – le leadership transformationnel. Le thème central de la recherche est qu'un superviseur devrait être à la fois un bon gestionnaire et un bon leader. Comme l'ont déclaré Duttweiler et Hord (1987), la recherche montre qu'un administrateur efficace, en plus d'être un administrateur accompli qui élabore et met en œuvre des politiques, des procédures et des pratiques sensées, il est aussi un leader qui déve-

loppe la culture en créant et en articulant une vision, obtient un appui pour sa vision et inspire les autres à l'atteindre.

Selon Manasse (1986), cet aspect se nomme leadership visionnaire et comprend quatre types de vision : organisationnelle, future, personnelle et stratégique. Un aspect important de la vision est la notion de vision commune. Certaines études indiquent que ce qui distingue un vrai leader d'un simple gestionnaire est la capacité de ce leader de démontrer sa vision personnelle et de la partager avec les membres de l'organisation (Manasse, 1986). Que la vision d'une organisation soit élaborée en collaboration ou engagée par le leader et acceptée des suiveurs, cette vision devient le point commun, la vision commune qui pousse tout les intervenants. La vision devient réalité seulement lorsqu'on la communique (Westly et Mintzberg, 1989).

En résumé, la documentation révèle que le leadership efficace est une entreprise complexe et, comme le soutiennent des études récentes, la vision et la collaboration sont des caractéristiques importantes pour obtenir un leadership efficace. Les comptes rendus de recherche démontrent une évolution claire des pensées, c'est-à-dire de statique à dynamique.

Styles de leadership

Il s'agit de la manière et de l'approche utilisées pour diriger, mettre en œuvre des plans et motiver les gens. Bon nom-

bre d'éléments influencent le style de leadership, dont les contraintes de temps, les conflits, les niveaux de stress, les relations, le type de tâches et plusieurs autres. Des chercheurs (Dessler, 1992; Vroom et Jago, 1988; Yukl, 1994) essaient d'expliquer le comportement des leaders le moment venu d'accomplir leurs fonctions exigeant de faire preuve de leadership et nomment ces comportements *styles de leadership*. Comme le souligne Bolman (1995), les leaders doivent cultiver un style qui convient à leur personnalité, à leur formation et à leurs tendances. Le but de relever les différents styles de leadership est d'acquérir des connaissances et une compréhension des divers styles de leadership et de les approfondir. En général, il y a quatre styles de leadership :

- autocratique,
- bureaucratique,
- diplomatique,
- démocratique.

Le tableau A donne un aperçu et une comparaison des quatre styles de leadership en vogue au sein des organisations des secteurs privé et public.

Parmi les onze études de House et Kerr examinées, sept démontraient que le style de leadership démocratique avait des effets positifs sur la productivité tandis que les autres styles n'avaient pas d'effets considérables. Selon des études plus récentes, on est arrivé à une conclusion similaire :

[Traduction] « ... un style de leadership démocratique donne lieu à une plus grande satisfaction des subalternes qu'un style de leadership non participatif; ou, au pire, la participation ne fait pas diminuer la satisfaction. Toutefois, il n'est pas facile de résumer les résultats en fonction de la productivité. Selon certaines études, les groupes participatifs étaient plus efficaces, et un bon nombre d'études ne montrent aucune différence notable dans la productivité des groupes qu'ils soient gérés selon un style autocratique ou démocratique. »

Les renseignements ci-dessus suggèrent un lien manifeste entre le style de leadership démocratique et la satisfaction, mais le lien de ce style à la productivité est moins évident. La recherche peut donc être interprétée comme suit : les individus aiment la démocratie, mais ce style ne donne pas nécessairement lieu à une productivité accrue.

Théories et modèles de leadership

Les théories de leadership et les modèles qui en découlent tentent d'expliquer les raisons pour lesquelles les leaders agissent de telles façons dans certaines situations. Bien que la documentation sur le leadership soit volumineuse et parfois déroutante et contradictoire, elle élucide toutefois les caractéristiques d'un leader efficace. Les théories de leadership sont essentiellement de trois types :

- Les théories des traits;
- Les théories centrées sur le comportement;
- Les théories situationnelles (de contingence) des traits et centrées sur le comportement.

Théorie des traits

Les adeptes de la théorie des caractéristiques ont voulu définir les traits de personnalité communs aux leaders. C'est ainsi que la « théorie des traits » est née. Après avoir examiné une vingtaine d'études, Geier (1967) a répertorié près de quatre-vingt traits de leadership, dont seulement cinq étaient communs à quatre enquêtes ou plus. Il a donc conclu que ces recherches n'ont pas réussi à cerner les traits qui distinguent toujours les leaders des suiveurs et les leaders efficaces des leaders inefficaces.

Théorie centrée sur le comportement

L'échec de la recherche sur la théorie des traits a mené les chercheurs à examiner les comportements des leaders. L'hypothèse de base de cette théorie diffère de celle de la théorie des traits en ce sens que si la théorie des traits était valide, il faudrait présumer que les leaders sont ainsi dès la naissance – on possède ou non les qualités d'un leader. Inversement, si l'on réussit à définir les comportements liés aux leaders, le leadership devient matière à enseignement.

La théorie centrée sur le comportement, la plus complète et reproduite, provient de recherches qui ont commencé à la Ohio State University en 1940 et qui tentaient de découvrir les dimensions indépendantes du comportement de leader (Fisher, 1988). Les chercheurs ont répertorié plus de mille dimensions en deux grandes catégories (la structuration et la considération), soit celles décrites le plus souvent par les employés subalternes. La structuration est associée aux leaders qui ont tendance à définir et à structurer leur rôle et celui de leurs subalternes en fonction de la réalisation d'objectifs, tandis que la considération s'applique aux leaders qui établissent des relations de travail en fonction de la confiance mutuelle et du respect des idées et des sentiments des employés subalternes. Les études de la Ohio State University ont démontré que les leaders qui ciblent fortement et les tâches et les relations ont le plus de succès, mais suffisamment d'exceptions ont été notées pour exiger l'intégration des facteurs situationnels à la théorie.

Une étude semblable menée à la University of Michigan a également cerné deux dimensions de comportements de leadership, soit un comportement axé sur les employés et un comportement axé sur les tâches (Kahn et Katz, 1997). Les leaders axés sur les employés mettent l'accent sur les relations interpersonnelles, s'intéressent personnellement aux besoins de leurs employés et acceptent les différences entre les membres du groupe. Inversement, les leaders axés sur les tâches privilégient l'aspect technique du travail et s'intéressent à la réalisation des tâches du groupe, les employés étant

le moyen d'arriver à cette fin. Les chercheurs de la University of Michigan ont fortement préféré les leaders axés sur les employés dont les équipes affichaient une productivité plus élevée et une satisfaction professionnelle accrue. Les leaders axés sur les tâches étaient, quant à eux, associés à une productivité de groupe et à une satisfaction professionnelle plus faibles.

La grille de gestion de Blake et Mouton et les quatre approches à l'organisation de Bolman et Deal sont deux exemples de modèles de leadership qui reposent sur la théorie béhavioriste.

Grâce aux quatre approches à l'organisation, Bolman et Deal (1995) démontrent que les leaders affichent des comportements selon une des quatre approches suivantes :

- l'approche structurelle;
- l'approche axée sur les ressources humaines;
- l'approche politique;
- l'approche symbolique.

Bolman et Deal ont trouvé que le style de comportement peut être efficace ou non, selon la situation. Par exemple, une approche structurelle efficace implique un leader qui est un architecte social et dont le style de leadership repose sur l'analyse et la conception, tandis qu'une approche structurelle inefficace suppose un leader tyrannique dont le style de leadership s'arrête aux détails. Les leaders structurels se concentrent sur la structure, la stratégie, l'environnement, la mise en œuvre, l'expérimentation et l'adaptation.

Le leader qui utilise l'approche axé sur les ressources humaines de façon efficace est un catalyseur au service de son groupe dont le style de leadership valorise le soutien, l'encouragement et la responsabilisation, tandis qu'un leader qui utilise ce style de façon inefficace est abdicataire et fraudeur. Les leaders qui préconisent l'approche axée sur les ressources humaines croient en leurs employés et leur communiquent cette croyance. Ils sont visibles et accessibles. Ils favorisent l'autonomie, cherchent à accroître la participation, soutiennent leurs employés, échangent des renseignements et encouragent la prise de décision à l'échelle de l'organisation.

Les leaders adeptes de l'approche politique sont considérés comme des défenseurs dont le style de leadership repose sur la coalition et la capitalisation. Les leaders politiques inefficaces sont perçus comme des manipulateurs. Les leaders politiques expliquent clairement leurs attentes et ce qu'ils peuvent obtenir. Ils évaluent la répartition du pouvoir et des intérêts. Ils établissent des liens avec d'autres intervenants. Pour arriver à leurs fins, ils se servent d'abord de leurs capacités de persuasion, ensuite de négociation et enfin de coercition.

Un leader dont l'approche est de style symbolique correspond à un prophète inspirant. Dans une situation de leadership inefficace, ce leader n'est qu'un écran de fumée. Les leaders symboliques envisagent l'organisation comme une scène où ils jouent divers rôles. Ils utilisent des symboles pour attirer l'attention. Ils tentent de mettre l'expérience en contexte en l'interprétant. Ils inventent une vision et la communiquent.

Le modèle des quatre approches à l'organisation suggère que les leaders se retrouvent dans l'une de ces quatre catégories et qu'il existe des situations où certaines approches sont efficaces et d'autres non. Toutes ces approches à elles seules ne fonctionnent pas. Idéalement, le leader est conscient des quatre approches et ne se fient pas à une seule. Par exemple, au cours d'un changement organisationnel majeur, un leader structurel s'avèrera peut-être plus efficace qu'un leader symbolique, tandis que pendant une période de croissance organisationnelle, une approche visionnaire peut s'avérer plus avantageuse.

La grille de gestion de Blake et Mouton (1964) est une représentation graphique de leur vision bidimensionnelle du leadership fondée sur « l'intérêt porté aux individus » et sur « l'intérêt porté à la production », ce qui correspond essentiellement aux dimensions de structuration et de considération de la Ohio State University et au comportement axé sur les employés et celui axé sur la production de la University of Michigan. La grille de Blake et Mouton est établie sur deux axes : « l'intérêt porté aux individus » constitue l'axe vertical, tandis que « l'intérêt porté à la production » forme

l'axe horizontal. Les deux axes comportent une valeur de un à neuf et les deux dimensions peuvent être illustrées en tant que graphique. Ainsi, le style du leader peut se définir selon un des quatre-vingt-un points du graphique. Le graphique n'affiche pas les résultats obtenus, mais plutôt les facteurs dominants de l'approche du leader pour obtenir des résultats. Blake et Mouton ont catégorisé ces types de leadership comme suit :

- la gestion du type club social;
- la gestion d'équipe;
- la gestion institutionnelle;
- la gestion de type anémique;
- la gestion autoritaire.

Les leaders qui favorisent le style de gestion du type club social sont attentionnés aux besoins des individus et établissent des relations satisfaisantes, ce qui crée un rythme de travail agréable et une organisation amicale.

Les leaders qui affichent des scores élevés dans le style de gestion d'équipe croient que le travail est réalisé par des personnes dévouées et soutiennent la notion de l'interdépendance en créant un intérêt commun dans le succès de l'organisation, ce qui mène à des relations de confiance et de respect. Les leaders de style institutionnel, eux, estiment qu'un rendement organisationnel suffisant est possible grâce à l'établissement de l'équilibre entre le travail à accomplir et le maintien du moral du personnel à un niveau satisfaisant.

Les leaders du style anémique jugent que, pour gérer l'organisation, il est nécessaire d'exercer le moins d'effort possible pour que le travail s'accomplisse.

Un score élevé dans le style autocratique correspond aux leaders qui croient que l'efficacité opérationnelle résulte de conditions de travail où l'élément humain interfère le moins possible.

Malheureusement, selon Nystrom (1978), la grille de Blake et Mouton représente un cadre conceptuel des styles de leadership sans toutefois offrir de nouveaux renseignements tangibles sur le dilemme du leadership, puisqu'il existe peu de preuves importantes pour appuyer le constat que le style axé à la fois sur les tâches et les relations est efficace dans toutes les situations.

Bien que d'autres chercheurs comme

Lewin et Lippitt (1938) et Reddin (1970) aient examiné d'autres styles de leadership (autocratique, participatif et laissez-faire), ces études ont été confrontées aux mêmes problèmes que celles d'Ohio et de Michigan – elles n'ont pas réussi à démontrer un lien constant entre le style de leadership et le rendement du groupe. En effet, des énoncés généraux n'ont pu être formulés, car les résultats variaient selon les situations.

Théorie situationnelle (de contingence) des traits

La théorie situationnelle des traits soutient que c'est la situation qui détermine les traits de leadership qui mènent à l'efficacité organisationnelle ou de groupe. Fiedler (1967) a été le premier à élaborer un modèle complet de contingence qui sert à mesurer à quel point le leader est axé sur les tâches ou sur les relations au moyen du questionnaire du coéquipier le plus impopulaire. D'une façon, le modèle de Fiedler est une croissance de la théorie des traits puisqu'il s'agit d'un test psychologique. Toutefois, Fiedler va au-delà des théories des traits et behavioristes en tentant d'isoler les situations, en établissant le lien entre la personnalité du leader et la situation dans laquelle il se trouve et en prédisant l'efficacité du style de leadership en fonction des deux. Selon DeCaro (1983), la théorie de Fiedler met l'accent sur le fait que l'efficacité du leader est déterminée par la mesure à laquelle sa structuration correspond aux besoins de ses subalternes. D'après Fiedler, le style de leadership d'une personne dépend de ses besoins, ce qui dicte la façon dont elle agit; il est donc très difficile de changer de style de leadership. Ultérieurement, les recherches de Fiedler et Chermers (1974) ont démontré que la tâche du leader est d'évaluer la situation et de se placer dans une situation propice à son style ou de modifier la situation pour qu'elle le soit.

Puisque Fiedler croit qu'un des facteurs clés au leadership efficace est le style de leadership de base, il évalue ce style au moyen de seize adjectifs opposés (tels que plaisant – déplaisant, efficace – inefficace, ouvert- réservé) compris dans le questionnaire sur le co-

équipier le plus impopulaire. Le questionnaire demande au répondant de penser à tous les coéquipiers avec lesquels il a travaillé et de décrire la personne la moins aimée en l'évaluant selon une échelle de un à huit pour les seize adjectifs. Fiedler croyait que les réponses au questionnaire détermineraient le style de leadership de la personne. Restait ensuite à rapprocher le leader et la situation. Fiedler a établi trois dimensions de contingence qui, selon lui, définissent les facteurs situationnels clés qui déterminent l'efficacité du leadership. Il s'agit des relations leader-membres, de la structuration des tâches et du pouvoir d'un poste, qui se définissent de la façon suivante :

- le niveau de confiance des subalternes pour le leader et le respect qu'ils lui accordent;
- le niveau de structuration du travail à accomplir;
- le niveau d'influence du leader par rapport à l'embauche, la mise à pied, la discipline, l'avancement et les augmentations de salaire.

La prochaine étape du modèle de Fiedler consiste à évaluer la situation en fonction de ces trois variables de contingence. Les relations leader-membres sont soit bonnes ou mauvaises, la structuration des tâches est forte ou faible et le pouvoir du poste est considérable ou non. Fiedler précise que plus les relations leader-membres sont bonnes, plus les tâches sont structurées et plus le poste comporte de pouvoir, plus le leader aura de contrôle ou d'influence. Selon l'étude de Fiedler (1967), des mille deux cents groupes et plus parmi lesquels il a comparé les styles axés sur les relations et les styles axés sur les tâches dans chacune des huit catégories situationnelles, il a conclu que les leaders axés sur les tâches sont plus performants dans des situations qui leur sont favorables ou très favorables.

Dans l'ensemble, un examen des études importantes menées par Peters, Hartke et Pohlmann (1985) pour évaluer la validité du modèle de Fiedler a donné des résultats positifs – il existe suffisamment de preuves pour soutenir le modèle. Toutefois, selon Rice (1978); Schrieheim, Bannister et Money (1979)

et Kennedy, Houston, Korgaard et Gallo (1987), la logique sous-jacente du questionnaire est mal comprise, les scores des répondants ne sont pas stables et les variables de contingence sont complexes et difficiles à évaluer. Afin de remédier à d'importantes omissions, Fiedler et Garcia (1987) ont repris la théorie de Fiedler pour élaborer une nouvelle théorie, celle des ressources cognitives. Cette nouvelle théorie se résume par les trois prédictions suivantes :

- une personne au comportement directif peut être performante que si elle est intelligente et si la situation de leadership est non stressante et stimulante;
- dans des situations hautement stressantes, il existe une forte relation entre l'expérience de travail et le rendement;
- les capacités intellectuelles du leader correspondent au rendement du groupe dans des situations que le leader perçoit comme non stressantes.

Fiedler et Garcia admettent que les données à l'appui de la théorie des ressources cognitives ne sont pas abondantes et que des recherches supplémentaires sont requises pour continuer à valider la nouvelle approche. Néanmoins, à la lumière de l'influence du modèle situationnel original de Fiedler, du lien entre la nouvelle théorie et les travaux antérieurs de Fiedler et de l'introduction des habiletés cognitives du leader comme facteurs importants à l'efficacité du leadership, la théorie des ressources cognitives ne peut être écartée.

Théories situationnelles (de contingence) centrées sur le comportement

Ces théories soutiennent que la situation détermine les comportements de leadership les plus efficaces et que le leader doit afficher le style propice à la situation. La théorie trajet-but, le modèle décisionnel, la théorie situationnelle et la théorie du leadership charismatique sont des exemples de théories situationnelles centrées sur le comportement.

Théorie trajet-but

À l'heure actuelle, l'une des approches de leadership les plus respectées est la théorie trajet-but de House (1987) qui a extrait les principaux éléments de la re-

cherche sur la structuration et la considération du Ohio State Leadership Centre et de la théorie de l'anticipation comportementale. Selon la théorie trajet-but, il relève du leader d'aider les suivants à atteindre les buts et de donner les conseils ou l'aide nécessaires afin de veiller à ce que les buts correspondent aux objectifs du groupe ou de l'organisation. House (1987) suggère que les subalternes acceptent le comportement d'un leader dans la mesure où ils considèrent celui-ci comme une source immédiate de satisfaction ou un moyen d'être satisfait plus tard. Par conséquent, le comportement d'un leader est motivateur si les subalternes veulent ressentir une satisfaction à la suite d'un rendement efficace. De plus, ce comportement permet d'encadrer, de conseiller, d'appuyer et de récompenser, dans le but de rendre le rendement efficace.

Dans la théorie trajet-but, il y a deux catégories de variables situationnelles qui influent sur la relation comportement-résultat du leadership; les variables du milieu qui sont indépendantes de la volonté des employés (le système autoritaire, le groupe de travail et la structure de tâche) et celles qui font partie des caractéristiques personnelles d'un employé (la capacité, l'expérience et la source de contrôle). Les facteurs environnementaux déterminent le type de comportement complémentaire qu'un leader doit adopter pour que les résultats d'un employé soient portés au maximum, tandis que les caractéristiques personnelles d'un employé déterminent la façon d'interpréter l'environnement et le comportement du leader. La théorie propose que le comportement du leader est inefficace lorsqu'il reprend les sources de la structure environnementale ou n'est pas en harmonie avec les caractéristiques des employés.

Les recherches menées (Indik, 1986; Keller, 1989) pour valider la théorie de House soutiennent et confirment généralement la logique à la base de la théorie, selon laquelle il est probable que le rendement et la satisfaction des employés seront influencés de façon positive lorsqu'un leader compense les lacunes soit au niveau de l'employé ou du cadre de travail. Toutefois, il est pro-

nable qu'un leader soit inefficace lorsqu'il consacre du temps à expliquer des tâches qui sont déjà évidentes ou des tâches qui peuvent être accomplies par un employé qui a la capacité et l'expérience d'exécuter de telles tâches sans que personne n'interfère, car l'employé considère ce comportement directif comme insultant ou redondant.

DeCaro (1983) a conclu d'après ses recherches en milieu universitaire que l'ambiguïté des tâches n'avait pas l'effet modérateur sur la structuration et la considération pour étayer la théorie traject-but de House. Toutefois, les résultats indiquaient que la source de contrôle des leaders de groupe d'étudiants était étroitement liée avec la structuration et la considération. DeCaro (1983) suggère de peaufiner la théorie traject-but en y intégrant la source de contrôle.

Modèle décisionnel (participation du leader)

Un autre élément ajouté à l'approche de contingence est celui du modèle décisionnel ou modèle de participation du leader élaboré par Vroom et Yetton (1973), qui associe à différentes situations le comportement de leadership et la participation à la prise de décision. Selon le modèle d'arbre décisionnel, on présume que tous les cinq comportements (Autocratique I (AI), Autocratique II (AII), Consultatif (CI), Consultatif II (CII) et Groupe (GII)) sont possibles dans une situation donnée. Bien que les cinq comportements décisionnels s'apparentent étroitement à un cadre autocratique-démocratique, le modèle de Vroom et Yetton dépasse la portée de ce cadre. En effet, ils suggèrent une façon précise d'analyser les problèmes au moyen de douze questions de contingence ordonnées. En répondant oui ou non à ces questions, un leader peut déterminer le comportement décisionnel qui est préférable parmi les cinq, c'est-à-dire dans quelle mesure on devra faire appel à la participation.

En mettant à l'essai la recherche (Field, 1982; Leana, 1987; Ettlting et Jago, 1988), on a confirmé l'évidence empirique que les leaders doivent faire appel à la participation lorsque la qualité décisionnelle est importante et lorsqu'il

est très improbable que les employés acceptent de telles décisions sans leur participation. En outre, la recherche confirme que les employés peuvent participer à la prise de décision lorsqu'on est confiant qu'ils tiendront compte des buts du groupe plutôt que de leurs propres buts.

Théorie situationnelle de Hersey et Blanchard

Selon Hersey et Blanchard (1993), le leadership situationnel est une théorie qui porte sur la maturité des suiveurs et le choix du bon style de leadership pour veiller à l'efficacité du leadership. Dans le contexte d'efficacité du leadership, ils expliquent qu'en réalité ce sont les suiveurs qui acceptent ou rejettent le leader. Peu importe ce que fait le leader, l'efficacité dépend des actions de ses suiveurs. Hersey et Blanchard (1993) définissent la maturité comme la capacité et la volonté des gens d'assumer la direction de leur propre comportement. La maturité comprend deux composantes – maturité professionnelle et maturité psychologique. La maturité professionnelle englobe la connaissance de soi et les compétences. De telles personnes possèdent les connaissances, la capacité et l'expérience pour accomplir les tâches d'un poste sans la direction des autres. La maturité psychologique signifie la motivation ou la volonté d'entreprendre une activité. Les personnes ayant une maturité psychologique sont intrinsèquement motivées, donc n'ont besoin que de très peu d'encouragement externe.

La théorie situationnelle de leadership intègre les deux dimensions de leadership de Fiedler (1967), soit les comportements centrés sur la tâche et ceux centrés sur les relations, et comprend des échelles d'évaluation du degré de comportement (élevé ou faible). Elles sont divisées en quatre styles :

- Leadership directif : Le leader définit les rôles et indique aux personnes ce qu'elles doivent faire, ainsi que comment, quand et où elles doivent le faire. Ce style met l'accent sur le comportement directif.
- Leadership vendeur : Le leader a un comportement à la fois directif et de soutien.

- Leadership de participation : Le leader et les suiveurs participent tous deux à la prise de décision, le rôle principal du leader est de faciliter et de communiquer.
- Leadership de délégation : Le leader ne donne que très peu de directives. Finalement, la théorie de Hersey et Blanchard définit les quatre étapes de la maturité :
 - M1 : le niveau de maturité de la tâche est faible pour la capacité et faible pour la motivation;
 - M2 : le niveau de maturité de la tâche est faible pour la motivation et modéré pour la capacité;
 - M3 : le niveau de maturité de la tâche est élevé pour la capacité et modéré pour la motivation;
 - M4 : le niveau de maturité de la tâche est élevé pour la capacité et élevé pour la motivation.

Dans le modèle de Hersey et Blanchard, à mesure que les suiveurs atteignent un niveau de maturité élevé, le leader y répond en diminuant son contrôle des activités et des comportements. Par exemple, au niveau M2, un niveau élevé est nécessaire pour le comportement centré sur la tâche et le comportement axé sur les relations. Le leader affiche un comportement centré sur la tâche de niveau élevé pour compenser la capacité faible des suiveurs et un comportement axé sur les relations de niveau élevé pour tenter d'entraîner psychologiquement les suiveurs à accepter les désirs du leader. À l'étape finale (M4), puisque les suiveurs ont la volonté et la capacité d'assumer leurs responsabilités, on n'exige que très peu du leader.

Bien qu'on ait fait des comparaisons entre les similarités du modèle de leadership situationnel de Hersey et Blanchard et de la grille de gestion de Blake et Mouton, Hersey et Blanchard (1982) soutiennent que la grille met l'accent sur l'intérêt porté sur la production et les personnes, qui sont des dimensions d'attitude. Le leadership situationnel, en revanche, met l'accent sur le comportement centré sur la tâche et les relations.

La théorie de Hersey et Blanchard n'a fait que quelque peu l'objet d'examen de la part de chercheurs, et la plupart des

études effectuées ne sont pas exhaustives; toutefois, les faits appuient en effet la théorie.

Théorie du leadership charismatique

Cette théorie se révèle une extension de la théorie d'attribution. Conger et Kanungo (1988) affirment que les suiveurs se dotent de capacités de leadership héroïques ou extraordinaires lorsqu'ils observent certains comportements. Des études sur le leadership charismatique (House, 1977; Bennis, 1984; Conger et Kanungo, 1988) portaient en grande partie sur l'identification des comportements qui permettent de distinguer les leaders charismatiques de leurs homologues qui ne le sont pas. House (1977) a noté une grande confiance, une dominance et des convictions fermes dans leurs croyances. Bennis (1984) a constaté que beaucoup de leaders charismatiques ont un but bien précis ou une vision incontestable; de telles personnes communiquent leur vision en termes clairs et compréhensibles auxquels d'autres individus peuvent s'identifier; elles poursuivent leur vision de façon manifestement uniforme; et elles savent comment tirer parti de leurs propres forces.

De plus en plus de recherches (Conger et Kanungo, 1988) indiquent une corrélation entre le leadership charismatique, le rendement élevé et la satisfaction des suiveurs. Toutefois, il y a aussi des recherches (Machan, 1989) qui suggèrent qu'un leader charismatique pourrait devenir encombrant pour une organisation si celui-ci avait une confiance unjustifiable dans ses propres capacités. À mesure que les recherches se poursuivent, de nouveaux renseignements sur les caractéristiques personnelles que les suiveurs attribuent aux leaders charismatiques et les conditions qui facilitent leur émergence devraient nous permettre de prédire davantage les situations et les variables qui sont requises pour transformer les suiveurs en leaders charismatiques.

Sommaire

Au début de cet article, je me suis concentré sur les principaux concepts, théories et pratiques de leadership, en

donnant d'abord une définition de leadership puis en explorant les styles et les théories les plus courants pour déterminer les éléments qui rendent le leadership efficace. Le fait qu'on essaie d'isoler les traits individuels précis laisse entendre que la distinction entre un leader et un non-leader ne se fait pas en fonction d'une seule caractéristique. Le leadership situationnel a révélé la complexité du leadership mais cette théorie s'est avérée insuffisante, puisque nous ne sommes pas en mesure de prédire, à partir de théories, quelles compétences en leadership sont les plus efficaces dans certaines situations. Les modèles de contingence portaient sur la correspondance entre les caractéristiques de personnalité, les comportements des leaders et les variables situationnelles mais ne précisaient pas quelle combinaison menait à un leadership efficace. Des études ultérieures ont permis de faire la distinction entre un leader efficace et un leader inefficace. Une comparaison entre un leader efficace et un leader inefficace a permis de relever deux dimensions, la structuration et la considération, et a démontré que le leader efficace était une personne à haut rendement pour les deux dimensions. L'approche situationnelle de leadership conforte l'affirmation qu'un leader efficace est en mesure d'aborder tant la tâche que les aspects humains de son organisation.

On continue de reconnaître le leadership comme une entreprise complexe et, comme le soutiennent des études récentes, un leader efficace doit être plus qu'un gestionnaire, mais pas tout à fait un dieu. Nous savons avec certitude que certains éléments sont essentiels pour que le leadership soit efficace : il faut avoir une vision, il faut être en mesure d'élaborer une vision commune, de valoriser les contributions et les efforts des collègues, d'agir de façon proactive et de courir des risques et il faut devenir un communicateur qualifié. Les personnes aspirant au leadership qui présentent ces caractéristiques sont des individus qui promettent.

Pour conclure, le leadership est un rôle qui présente de nombreuses difficultés et qui requiert sagesse et maturité. Donc, il n'y a pas de meilleurs moments

que le présent pour que les cadres supérieurs des organisations des secteurs public et privé effectuent des investissements stratégiques, qui permettraient d'explorer davantage les concepts et pratiques actuels des attributs du leadership de leur niveau hiérarchique. Une telle étude encouragerait la création, favoriserait la culture et accroîtrait les connaissances, ce qui mènerait à un renouvellement véritable tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel.

Références

- Barnard, Chester I. *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
- Barnes, M. et S. M. Hord. *Taking Charge of Change*. New York: Wiley, 1987.
- Bass, B. M. *Leadership, psychology, and organizational behaviour*. New York: Harper & Brothers, 1960.
- Bennis, W. "The 4 Competencies of Leadership". *Training and Development Journal*. Aug. 1984: 15 - 19.
- Bird, C. *Social psychology*. New York: D. Appleton-Century Company, 1940.
- Blake, R. R., et J. S. Mouton. *The Managerial Grid*. Houston: Gulf, 1964.
- Bolman, Lee G. et Terrence E. Deal. *Leading with soul: An uncommon journey of the spirit*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Burns, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- Cartwright, D. et A. Zander. *Group dynamics - research and theory*. Evanston, IL: Row Peterson, 1960.
- Conger, J. A. et R. N. Kanungo. *Charismatic Leadership*. San Francisco: Jossey, 1988.
- Cronin, T. E. "Reflections on leadership". In W. E. Rosenbach & R. L. Taylor, eds. *Contemporary issues in leadership*. Boulder, CO: Westview Press, 1993.
- DeCaro, Francis P. *An Investigation of the Relationship of Leader Locus of Control, Initiating, Consideration, and Task Ambiguity: An Examination of the Path - Goal Theory*. Diss. New York University, 1983.
- Dessler, G. et John A. Reinecke. *Introduction to Management: A contemporary View*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992.
- Drucker, P. F. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row, 1954.
- Duttweiler, P. C. et S. M. Hord. *Dimensions of effective leadership*. Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory, 1987.
- Ettling, J. T. et A. G. Jago. "Participation Under Conditions of Conflict: More on the Validity of the Vroom - Yetton Model". *Journal of Management Studies*. Jan. 1988: 73 - 83.
- Etzioni, A. *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press, 1961.
- Fiedler, F. E. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Fiedler, F. E. et M. M. Chemers. *Improving leadership effectiveness: The leader match concept*. 22nd ed. New York: Wiley, 1984.
- Fiedler, F. E., and J. E. Garcia. *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*. New York: Wiley & Sons, 1987.
- Field, R. H. G. "A Test of the Vroom - Yetton Normative Model of Leadership". *Journal of Ap-*

- plied Psychology. Oct. 1982: 523 - 532.
- Filley, A. C., A. C. House, and S. Kerr. *Managerial Process and Organizational Behaviour*. 2nd ed. Glenview, IL: Scott, Foresman, 1976.
- Fisher, B. M. "Consideration and Initiating Structure and Their Relationships with Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis". Ed. F. Hoy. *Proceedings of the 48th Academy of Management Conference*. Anaheim, Calif. 1988: 201 - 205.
- Geier, J. G. "A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups". *Journal of Communications*. Dec. 1967: 316 - 323.
- Greenberg, J. et R. Baron. *Behaviour in Organizations*. 6th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1997.
- Hammer, W. C. et D. W. Organ. *Organizational Behaviour: An Applied Psychological Approach*. Dallas: Business Publications, 1978.
- Hersey, P. et K. H. Blanchard. "Grid Principles and Situationalism: Both! A Response to Blake and Mouton". *Group and Organization Studies*. Jun. 1982: 207 - 210.
- Hersey, P. et K. H. Blanchard. *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*. 7th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993.
- Heifetz, R. A. *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994.
- Hencley, S. P. "Situational behavioural approach to the study of leadership" in L. C. Cunningham & W. J. Gephart, eds. *Leadership: The science and art today*. Itaska, IL: F. E. Peacock Publishers, 1973.
- Hollander, Edwin. *Leadership Dynamics: A practical guide to effective relationships*. New York: Free Press, 1978.
- House, R. J. "A 1976 Theory of Charismatic Leadership" in J. G. Hunt and L. L. Larson, eds. *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977.
- House, R. J. "Retrospective Comment" in L.E. Boone and D. D. Bowen, eds. *The Great Writings in Management and Organizational Behaviour*. 2nd ed. New York: Random House, 1987.
- Hoy, W. K. et C. G. Miskel. *Educational administration: Theory, research, and practice*. 3rd ed. New York: Random House, 1987.
- Indik, J. "Path - Goal Theory of Leadership: A Meta-Analysis" document présenté à la National Academy of Management Conference. Chicago. Aug. 1986.
- Johnson, Howard. *A Symposium - A requirement for Leadership*. New York: Free Press, 1968.
- Kahn, R. et D. Katz. "Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale".
- D. Cartwright et A. Zander, eds. *Group Dynamics: Research and Theory*. 6th ed. Elmsford, NY: 1997.
- Keller, R. T. "A Test of the Path - Goal Theory of Leadership With Need for Clarity as a Moderator in Research and Development Organizations". *Journal of Applied Psychology*. avril 1989.
- Kennedy, J. K., J. M. Houston, M. A. Korgaard et D. D. Gallo. "Construct Space of the Least Preferred Co-Worker (LPC) Scale. *Educational & Psychological Measurement*. Automne 1987: 807 - 814.
- Kouzes, James M. et Barry Z. Posner. *Credibility*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- Leana, C. R. "Power Relinquishment Versus Power Sharing: Theoretical Clarification and Empirical Comparison of Delegation and Participation". *Journal of Applied Psychology*. Ma. 1987: 228 - 233.
- Lewin, K., et R. Lippitt. "An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note". *Sociometry*. No. 1 1938.
- Machan, D. "The Charisma Merchants". *Forbes*. Jan. 23, 1989: 100 - 101.
- Manasse, A. L. "Vision and leadership: Paying attention to intention". *Peabody Journal of Education*. 63 (1), 1986: 150 - 173.
- Mintzberg, H. *Mintzberg on management*. New York: Free Press, 1989.
- Murphy, J. T. *The unheroic side of leadership: Notes from the swamp*. Phil Delta Kappan, 69, 1988: 654 - 659.
- Nystrom, P. C. "Managers and the Hi-Hi Leader Myth". *Academy of Management Journal*. Juin 1978: 325 - 331.
- Peters, L. H., D. D. Hartke et J. T. Pohlmann. "Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter". *Psychological Bulletin*. Mars 1985: 274 - 285.
- Reddin, W. J. *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1970.
- Rice, R. W. "Psychometric Properties of the Esteem for the Least Preferred Coworker (LPC) Scale". *Academy of Management Review*. Jan. 1978: 106 - 118.
- Rosenbach, W. E. et R. L. Taylor, eds. *Contemporary issues in leadership*. Boulder, CO: Westview Press, 1993.
- Rost, J. C., *Leadership for the twenty-first century*. Westport, CT: Praeger, 1991.
- Rost, J. C. "Leadership: a new conception". *Holistic Nursing Practice*. 9/1, 1993: 1-8.
- Schriesheim, C. A., B. D. Bannister et W. H. Money. "Psychometric Properties of the LPC Scale: An Extension of Rice's Review". *Academy of Management Review*. Avril 1979 : 287 - 290.
- Slater, R. O., and J. W. Doig. "Leadership in education: Issues of entrepreneurship". *Education and Urban Society*, 20 (3), 1988 : 294 - 301.
- Stogdill, R. M. "Personal factors associated with leadership". *Journal of Personality*. 25, 1948 : 35 - 71.
- Stogdill, R. M. *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York : Free Press, 1974.
- Vroom, V. H. et P. W. Yetton. *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh : University of Pittsburgh Press, 1973.
- Vroom, V. H. et A. G. Jago. *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1988
- Westly, F. et H. Mintzberg. "Visionary leadership and strategic management". *Strategic Management*. 10, 1989: 17 - 32.
- Yukl, G. *Leadership in organizations*. 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1994.

Au sujet de l'auteur

Rocky Dwyer est un directeur auprès du Chef – Service d'examen, au ministère de la Défense nationale, Canada. De plus, il est membre du corps professoral au niveau du MBA du Centre of Innovative Management de l'Université Athabasca (Alberta, Canada); et professeur auxiliaire de la Faculté de philosophie de l'Université Saint-Paul, à Ottawa (Ontario, Canada). Il a été associé à de nombreuses autres organisations des secteurs public et privé au Canada, aux États-Unis, en Amérique du Sud et en Russie en sa capacité d'examineur, de responsable de validation et d'expert-conseil.



CELI : épargner à l'abri de l'impôt

François Brouard, DBA, CA
Sprott School of Business, Université Carleton

Le compte d'épargne libre d'impôt (CELI) est un nouveau véhicule d'investissement disponible au Canada et il s'agit sans aucun doute du véhicule d'épargne le plus intéressant depuis l'introduction du régime enregistré d'épargne-retraite (REER). À compter du 1^{er} janvier 2009, il permet à un particulier résident au Canada d'investir 5 000 \$ annuellement sans devoir payer d'impôt sur le revenu ainsi gagné ou sur les montants retirés. Contrairement au REER, les contributions ne sont cependant pas déductibles du revenu imposable. Les caractéristiques fiscales sont les mêmes au niveau fédéral canadien et dans les provinces incluant le Québec.

Plafond des contributions

En 2009, il est possible d'investir 5 000 \$ par année dans un CELI. Ce plafond sera indexé en fonction de l'inflation par tranches de 500 \$. Le plafond comprend aussi tout montant retiré antérieurement. Ainsi, en cas de retrait, il est possible de récupérer les montants retirés. Par exemple, une personne contribue 15 000 \$ au fil des années et retire 12 000 \$, elle peut donc contribuer à nouveau ce 12 000\$, en plus du plafond régulier de 5 000 \$. Il y a aussi la possibilité de reporter indéfiniment les droits de contribution inutilisés.

Types d'investissement

Par sa flexibilité, il permet d'épargner à des fins diverses tout au long de sa vie. Il est possible d'investir dans des placements à court terme, à moyen terme et à long terme. Parmi les types d'investissement, notons l'argent, les comptes de placement garanti (CPG), les obligations, les titres cotés en bourse, les fonds

SOMMAIRE

	CELI
Plafond de contribution annuelle maximale (Ce plafond sera indexé en fonction de l'inflation par tranches de 500 \$.)	5 000 \$
Possibilité de reporter indéfiniment les droits de cotisation inutilisés	oui
Récupération des droits de cotisation après un retrait	oui
Déduction pour les contributions	non
Imposition des revenus de placement et gains	non
Imposition des retraits	non
Âge minimal pour contribuer	18 ans
Âge maximal pour contribuer	aucun
Âge minimal pour commencer à effectuer des retraits	aucun

communs de placement. Il est possible de posséder un CELI dans plusieurs institutions financières, mais le plafond de contributions ne doit toutefois pas être dépassé, sinon il y a contribution excédentaire et impôt additionnel.

Retraits

Il n'y a aucune imposition des retraits provenant d'un CELI. Les retraits sont donc libre d'impôts. Les retraits peuvent se faire à n'importe quel moment et sans montant prédéterminé. Il n'y a pas d'impact sur les prestations fondées sur le revenu (par exemple, la prestation fiscale canadienne pour enfants, la Sécurité de la vieillesse, le Supplément de revenu garanti) ou certains crédits d'impôts basés sur le revenu (par exemple, le crédit pour taxe sur les produits et services).

Âge

L'âge minimal pour contribuer est fixé à 18 ans. Il n'y a toutefois pas d'âge maximal pour contribuer (contrairement à 71 ans avec le régime enregistré d'épargne-retraite (REER)), ni d'âge minimal pour commencer à effectuer des retraits.

Réponses à des besoins divers

La polyvalence du CELI permet d'épar-

agner à des fins diverses et ce, à l'abri de l'impôt. Il peut s'agir d'un coussin de sécurité en cas d'imprévu, d'une somme en vue de préparer sa retraite, d'un montant pour le financement d'études, de voyages, de vacances, d'un congé sabbatique, l'invalidité d'un proche, des soins de santé ou l'épargne pour l'achat d'une maison, d'une automobile ou d'un capital de départ pour le démarrage d'une entreprise. Il peut aussi servir de revenus supplémentaires pour la retraite ou pour réduire les retraits d'un régime enregistré d'épargne-retraite (REER) ou d'un fonds enregistré de revenus de retraite (FERR). Le CELI convient pour diverses raisons à des personnes à faibles revenus, à des étudiants, à des personnes de la classe moyenne, à des retraités et à des personnes fortunées.

CELI en association avec d'autres véhicules

Le CELI est un nouvel outil de planification financière personnelle avec un traitement fiscal préférentiel. Il devrait faire partie de la panoplie des outils d'investissement. Il devrait toutefois être utilisé en association avec les autres véhicules d'investissement, notamment les régimes enregistrés d'épargne-re-

traite (REER), les régimes enregistrés d'épargne-étude (REEE), les régimes enregistrés d'épargne-invalidité (REEI), les fonds enregistrés de revenus de retraite (FERR), selon les différents besoins.

Contribution excédentaire

Un impôt de 1% par mois sera prélevé sur toute contribution excédentaire du

plafond à partir du premier dollar excédentaire. Il est donc fortement conseillé de ne pas excéder le plafond admissible.

Emprunt pour investir dans un CELI

Même s'il est possible d'emprunter pour contribuer à un CELI, il n'est pas souhaitable de le faire. En effet, les intérêts payés ne sont pas déductibles.

Il vaut donc la peine d'examiner le compte d'épargne libre d'impôt (CELI) comme nouveau véhicule d'investissement et d'y investir le plus tôt possible pour bénéficier du traitement fiscal préférentiel.

Veillez consulter la biographie de l'auteur à la page 15 du journal.

Nouvelles du Bureau national et des Sections



Nouvelles de la Section de Fredericton

La Section de Fredericton a entamé 2008-2009 avec une présentation de Monsieur le maire Brad Woodside. Il a fait le point

sur les activités et projets qui ont lieu à l'heure actuelle dans la ville, y compris la construction, au centre-ville, du nouveau centre de convention. En novembre, l'honorable Kelly Lamrock, ministre de l'Éducation provincial du Nouveau-Brunswick, a parlé des changements importants qui ont eu lieu relativement au système d'éducation de la province.

Au moment d'écrire les nouvelles, les sessions de janvier et de février 2009 n'ont pas encore eu lieu. Comme prochain conférencier, nous accueillerons en janvier M. Bernard Richard, ombudsman du Nouveau-Brunswick. En février, nous tiendrons une activité de perfectionnement professionnel d'une demi-journée sur la prévision économique.

C'est avec plaisir qu'en novembre la Section de Fredericton a octroyé sa bourse d'études annuelle à Jessica Lee Dorcas. Jessica est la fille de Bernice Cook du ministère des Finances. Cette bourse a pour but de donner de l'aide financière à un membre (ou à une personne à charge) en règle qui étudie dans une université ou un collège communautaire au Canada.



Nouvelles de la Section de Halifax

Au cours de la première moitié de 2008-2009, la Section de Halifax a tenu trois séances très courues.

En septembre, nous avons tenu la première séance qui portait sur les données de l'effectif dans le secteur public, qui s'est avérée très intéressante et informative. Il y avait trois présentateurs du ministère provincial des Finances, lesquels ont donné des statistiques, expliqué la situation démographique pour la province et soumis les prévisions. André Auger, PDG des Services de vérification, a donné un aperçu franc, intéressant et informatif de l'approche d'embauche utilisée par Services de vérification Canada pour faire face à la concurrence accrue et à la sélection hâtive requise pour embaucher du nouveau personnel de vérification. Pour souligner les occasions de réussite des autres employeurs, il a mis l'accent sur le recrutement anticipé et sur le fait qu'il faut donner la formation et les occasions souhaitées par les nouveaux candidats et employés. Le président national de l'igf❖fmi, Mike Pestill, a expliqué le point de vue national à nos membres et a aussi pris le temps de rencontrer le Conseil d'administration de notre section. À l'atelier, M. Pestill a présenté au Dr Peter Aucoin le prix Alan G. Ross pour l'excellence de l'écriture.

L'atelier d'octobre portait sur la politique monétaire et les taux d'intérêt. David Amirault, représentant principal (Analyse économique) du bureau régional de Halifax de la Banque du Canada, a fait le point sur la situation financière actuelle en passant en revue le *Rapport sur la politique monétaire* nouvellement publié de la

Banque du Canada. À la suite de cette discussion, Roy Spence, directeur du secteur chargé des programmes de prêt et de la gestion des créances du ministère des Finances de la Nouvelle-Écosse, a examiné la situation de financement de la province et les mesures de protection contre un gel des marchés du crédit.

En décembre, nous avons organisé un dîner de Noël suivi de présentations et d'un groupe de discussion sur la gestion budgétaire et sur la façon de résoudre le paradoxe de la folie du mois de mars. Les présentations ont été données par Greg Keefe, CMA, sous-ministre de Service Nova Scotia and Municipal Relations, Richard Morris, directeur du Financial Services Halifax School Board, et John MacDonald, chef de l'analyse et de la planification financière de l'Agence de promotion du Canada Atlantique (APECA). Des solutions potentielles ont été discutées, notamment des ententes pour le report d'une partie du surplus budgétaire au budget principal de dépenses et la budgétisation centralisée en cas d'éventualités.

Notre conseil, de même que le comité de planification de l'Atelier de gestion du secteur public (AGSP), a été très occupé à planifier de activités au cours de l'année. Nous serons à la recherche de nouveaux membres du conseil pour l'année à venir, car plusieurs de nos membres actuels du Conseil prévoient se concentrer sur les tâches du comité de l'AGSP au cours de 2009-2010.



Nouvelles du bureau national

Au cours de l'automne et du début de l'hiver, le bureau national de l'igf❖fmi s'est occupé en priorité de l'organisation de la Semaine de PP 2008 au Hilton du Lac-Leamy à Gatineau et du développement d'un nouveau système d'inscription en direct pour les membres et les activités.

Cette année, notre conférence de cinq jours a attiré près de 3 500 participants, soit près de 5 000 jours-personnes. Le personnel du bureau national s'est occupé des inscriptions, de la facturation, de la réception des paiements, de la préparation de la trousse d'inscription remise à chaque participant, de l'administration des contrats des conférenciers, de l'organisation des activités à l'hôtel et de l'opération du kiosque des inscriptions pendant la conférence. Tout au long de la semaine, la conférence a bénéficié de l'appui de trente commanditaires et exposants que l'on a remercié lors d'une réception tenue en soirée et organisée et animée par Nancy Coelho, coordonnatrice nationale du marketing et des communications. Avant la conférence, il a fallu préparer le matériel publicitaire, la signalisation et les arrangements concernant le transport. On s'est aussi occupé de la conception et de l'impression des affiches et des guides pour la conférence ainsi que de la mise à jour du contenu du site Web car c'est un élément essentiel de marketing et de gestion du processus d'inscription à la conférence. Cette année, plutôt que de solliciter les commentaires des participants pendant la conférence, nous nous sommes servis de Survey Monkey, un outil électronique, pour effectuer l'évaluation après la conférence. Cette méthode d'évaluation a produit un taux de réponse re-

marquablement élevé et la qualité des commentaires fournis par les participants est exceptionnelle. Plus de vingt pour cent des participants ont pris le temps de répondre à une série de questions et leurs réponses nous aideront grandement à planifier les prochaines conférences nationales de l'IGF❖FMI.

Le bureau national a aussi utilisé Survey Monkey pour faire un sondage auprès des membres de l'IGF❖FMI en novembre dernier. Nous remercions les plus de quatre cents membres qui ont pris le temps de répondre aux dix-neuf questions du sondage et nous ont fait part de leurs commentaires. Ces informations permettront aux Sections et au Bureau national d'améliorer le programme de perfectionnement offert aux membres.

Une des innovations les plus captivantes est une série de webinaires animés par des conférenciers de premier plan sur des questions intéressant le personnel financier du secteur public. Cette série débutera par une présentation interactive par le contrôleur général Canada, Rod Monette, le 9 avril 2009 à 13h HNE.



Nouvelles de la Section du Manitoba

La Section du Manitoba à une nouvelle présidente, Lynn Cowley, qui a accepté ce poste à la suite de la démission de Don Baril-Bissett à l'Assemblée générale annuelle tenue le 17 juin 2008. Peter Wolters a voulu visiter la Section pendant l'AGA, mais ses projets ont été contrecarrés par les lignes aériennes. Merci à Cheryl Boutillier, directrice de liaison de l'Ouest, qui a pris la relève pour Peter.

Notre sondage, réalisé le printemps dernier, a permis d'éclairer le Conseil sur les sujets de perfectionnement professionnel qui les intéressent. Par conséquent, notre programme 2008-2009 met principalement en vedette des conférenciers locaux qui donneront des présentations sur l'efficacité organisationnelle, la comptabilité, la fraude et l'examen de fraudes et la planification de la relève.

Nous avons commencé l'année 2008-2009 avec un déjeuner où Barbara Bowes, présidente du Bowes Legacy Group, a parlé de l'efficacité organisationnelle et a donné des conseils à ce sujet. En outre, Mme Bowes a offert à tous les participants un exemplaire de son livre intitulé *Working World with Barbara Bowes, FCHRP CMC VOLUME 1: Employers Guide*. Le livre est composé de ses articles de sa chronique hebdomadaire *Working World* du journal *Winnipeg Free Press*.

L'honorable Reg Alcock, professeur et doyen associé (externe) de la I.H. Asper School of Business, de l'université du Manitoba, a donné son opinion sur des questions d'imputabilité (La responsabilisation d'hier et d'aujourd'hui). M. Alcock a donné une présentation à la Section pour la première fois en 2005 lorsqu'il était président du Conseil du Trésor. Nous avons apprécié son retour pour discuter de la réalité « d'aujourd'hui ». M. Alcock a renseigné et diverti plus de 90 participants.

La rencontre annuelle des membres a eu lieu en décembre, où l'on a servi de délicieux amuse-gueules et des boissons froides et chaudes ainsi que fait tirer des prix de présence.



De gauche à droite, Barbara Bowes et Lynn Cowley, Présidente, Section du Manitoba

Chaque année, de plus en plus de membres y assistent pour réseauter et prendre des nouvelles des autres membres après une longue journée de travail.

La fraude était le sujet de notre journée de perfectionnement professionnel en janvier 2009. Notre conférencier, Ray Hutton, est un spécialiste des enquêtes criminelles, impliquant les produits de la criminalité, le blanchiment d'argent et le suivi des éléments d'actif, et des enquêtes d'infractions commerciales. Il a présenté quatre sujets : la fraude liée aux marchés et à l'approvisionnement (la fraude lors du processus d'appel d'offre), les enquêtes internes, les cartes d'achats ministériels et l'examen de fraudes.

La planification du programme pour le reste de l'année progresse bien. En raison de la récession, nous faisons tous face à de plus petits budgets et, en règle générale, la première enveloppe à être coupée est celle de la formation. Ceci étant dit, notre section s'efforcera d'offrir à ces membres des conférenciers et des activités de haute qualité, à peu de frais.



Nouvelles de la Section de Vancouver

L'automne et l'hiver ont été des périodes occupées pour la Section de Vancouver en raison de trois activités très courues qui ont eu lieu en septembre, en octobre et en décembre.

Le 25 septembre 2008, l'inspecteur Bill Fordy de la GRC a donné une présentation sur l'utilisation de la persuasion pour être un leader et un communicateur plus efficace. M. Fordy a parlé du processus de persuasion et de la façon d'utiliser certaines techniques de base pour être un leader et communicateur plus efficace.

Le 22 octobre 2008, Pierre LaFlame du Bureau du contrôleur général, Secrétariat du Conseil du Trésor, a présenté les principaux changements apportés à la *Politique sur les paiements de transfert*.

Le 10 décembre 2008, Darrell Mahoney, sous-commissaire régional du Pacifique à l'Agence du revenu du Canada (ARC), a parlé de la gestion des ressources humaines axées sur les compétences. Il a expliqué comment ce genre de gestion se révèle une pierre angulaire pour l'ARC, qui permet d'intégrer des programmes de ressources humaines visant à sélectionner, évaluer, former et promouvoir les employés selon les compétences, ce qui contribue au succès organisationnel. Les membres de la Section ont trouvé ce sujet intéressant puisque la plupart des ministères ont récemment commencé à utiliser ce genre de gestion, alors que l'ARC compte de nombreuses années d'expérience avec ce type de gestion.

Le 13 janvier dernier, Angela Cheung, gestionnaire de district de la rémunération à la GRC et responsable de la paie de la fonction publique, a présenté en détail la pension de retraite et les avantages de la fonction publique fédérale.

Au moment d'écrire ces lignes, une journée de perfectionnement professionnel est prévue pour le 11 février prochain.



De derrière la visière verte

Des bateaux luxueux et des paysans

Bruce Manion, FCMA

Bonne année 2009!

J'espère que 2009 vous apporte joie et prospérité... bon, souhaitons seulement d'être heureux en cette année d'incertitude économique!

Avant d'entamer ma chronique trimestrielle vous exposant à ma logique alambiquée et à mes pensées tordues, j'aimerais rendre hommage à un ami et mentor financier qui est décédé beaucoup trop tôt. Gerry Fung était son nom et il était un de mes premiers superviseurs lorsque je me suis joint à la fonction publique fédérale en 1983 comme vérificateur.

Gerry était l'un des meilleurs comptables que j'ai rencontré. Pour lui, les nombres racontaient une histoire; à l'époque, je pensais qu'il pouvait savoir si le verdict était positif ou négatif juste en zieutant les chiffres. Il m'a appris que les nombres étaient bien plus que des chiffres. Il m'a aussi appris à rire de moi-même, à prendre les choses comme elles viennent avec un esprit vif et à voir l'humour parfois tordu qui l'accompagne. La plupart des connaissances qu'il m'a transmises m'ont aidé tout au long de ma carrière et ont certainement modeler la façon dont je vois le monde financier, comme le montre mon journalisme médiocre. Je lui suis infiniment redevable pour m'avoir pris sous son aile et pour avoir été mon ami. Mes sincères condoléances à sa famille et à ses amis. À Gerry, je te souhaite bon vent.

Passons aux choses sérieuses. Les événements économiques récents, en plus du temps d'arrêt toujours dangereux au cours des Fêtes, m'ont permis de réfléchir à la bête curieuse qu'est l'économie moderne occidentale. Je ne suis pas un économiste, et je ne prétend pas avoir été

un bon étudiant en économie, autre que dans le cours obligatoire *Introduction à l'économie* que j'ai suivi à l'université dans le cadre du programme du baccalauréat en sciences commerciales. Mais j'ai eu une bonne dose de l'une des bases de notre économie moderne occidentale quand je travaillais pour l'organisme fédéral de réglementation des institutions financières. En deux mots, le tout se résume à la confiance. Sans la confiance des consommateurs et des investisseurs dans la machine économique, ou dans sa capacité de nous rendre heureux, la situation devient angoissante.

Cet automne, j'ai eu l'occasion unique de séjourner aux États-Unis durant l'une des pires semaines du dénouement du secteur financier des États-Unis. J'ai été encore plus chanceux d'avoir assister à une conférence internationale de contrôleurs du gouvernement fédéral à l'un des bureaux de la US Federal Reserve Bank pendant que le tout se déroulait. Imaginez, avoir l'occasion de vivre un des événements de grande importance entouré de personnes de nombreux pays, lesquelles s'intéressaient tous aux mêmes affaires que moi, dans l'une des principales institutions américaines impliquées dans la gestion de ces questions brûlantes et ayant un accès en temps réel à certains dirigeants clés pendant qu'ils traversaient cette période difficile. Ouah! J'étais au septième ciel!

J'ai pu voir, débattre et questionner de première-main la situation avant de voir le produit final aux nouvelles en soirée. Ce dont j'ai témoigné était une suite parfaite d'événements, que l'on pouvait prédire si l'on prenait suffisamment de recul. Nous étions en mesure de faire le lien entre des faits pour lesquels certains

croyaient qu'aucun lien n'existait auparavant. Et tous arrivaient à la conclusion inévitable qu'on se dirigeait vers un désastre économique mondial. Ce qui se passait était impensable. La crise de 1929 qui se répétait? Non, impossible... Je me sentais comme si je témoignais d'un accident de train au ralenti lors d'une convention internationale d'ingénieurs de train.

Un des trésors de sagesse que j'ai entendu pendant mon séjour là-bas venait d'un individu qui avait beaucoup de connaissances sur le sujet. Pendant que le secteur financier américain, et très possiblement son économie, se faisait secouer jusqu'à la moelle, et que la confiance des investisseurs et des consommateurs s'effondrait, cet homme a dit : « Eh bien! J'imagine que c'est ce qui arrive lorsque deux des plus importantes institutions de crédit nationales se nomment comme des personnages de l'émission de télé *Hee-Haw!!!* » C'est à ce moment que j'ai senti qu'on parlait ma langue!

Évidemment, il parlait des expériences de mort imminente de Fannie Mae et de Freddie Mac, deux importantes firmes de prêts hypothécaires, étroitement associées au fiasco secondaire et à la chute de l'économie américaine. Leurs difficultés se sont révélées les premières d'une chaîne d'événements économiques et commerciaux qui se sont traduits par une situation que l'on considérait impensable il y a un an à peine.

Il est maintenant temps de vous soustraire à une de mes interruptions, apparemment hors sujet, qui distrait, sème la confusion et, dans certains cas, frustre énormément les lecteurs. Pendant le Fêtes, ma famille a regardé le film « Ti-

tanic », parce que ma fille avait fait, cet automne, un travail scolaire sur ce grand bateau de croisière voué au désastre. Au lieu d'observer l'ego d'un homme et l'imprudenc e évidente qui a mené à la perte insensée de vie, j'ai pensé à la crise économique et au fameux facteur de « confiance ».

Vous connaissez tous l'histoire : bateau « insubmersible »... tribut à la technologie humaine, à la richesse et à l'arrogance... voyage inaugural... prise de décision irresponsable... vitesse trop rapide... iceberg... kaboom!... bord de coque déchire... cinq compartiments inondent tandis que le bateau est construit pour subsister à une inondation de quatre compartiments... elle coule... 3650 mètres... juste assez de chaloupes de sauvetage pour la moitié des passagers... 1500 meurent... choc, horreur, terrible sentiment de perte... atrocité. Ajoutez Leonardo DiCaprio et voilà! Vous avez un film à grand succès!

Pas si vite Gaston! Il n'y avait pas que cela qui a fait travailler mes méninges et m'a fait reculer quelques mois à mon voyage aux États-Unis. La crise économique actuelle n'est-elle pas la même histoire qui se répète? Prenez une série d'événements fatals qui ne peuvent se produire, ou à tout le moins qui n'auraient pas dû se produire ensemble, et ajoutez un peu d'avidité et d'imprudenc e, et l'impensable arrive... l'insubmersible commence à couler! Coïncidence? Beaucoup de philosophes et de penseurs croient que le monde suit des modèles et des cycles dont nous pouvons être victime à maintes reprises, si nous ne faisons pas attention et n'apprenons plus de nos erreurs.

Bon, il faut que je pense à tous les économistes durs-à-cuire (pas que je m'ima-

gine qu'il y en a beaucoup) qui lisent cette chronique et qui sont furieux contre moi pour mon analyse terriblement inadéquate de cet événement économique et tous les comptables durs-à-cuire qui se demandent : « Qu'est-ce que cette histoire a avoir aux questions financières dans un journal de gestion financière? » Je suis heureux de voir que j'ai atteint mon but de journaliste qui est de provoquer les lecteurs, pour qu'ils s'arrêtent et réfléchissent pour peut-être arriver enfin à la conclusion que je pourrais être une menace au journalisme en soi et à la gestion financière et d'autant plus à la science économique.

Je ne suis pas prêt à commencer un nouveau chapitre de ma vie, malgré le nouvel an, et à dire que j'ai une intention de malveillance dans cet article. Je ne déclarerai pas non plus avoir adopté une résolution de ne pas vous sermonner. J'ai effectivement un autre point que celui d'affirmer que ces désastres se sont produits par notre propre faute et que, malgré nos meilleures intentions, notre adhésion aux règles et notre respect des mesures de sécurité, ces désastres peuvent quand même survenir si nous croyons mordicus à la sécurité absolue et ignorons ce que nos yeux et nos oreilles devraient nous dire sur les risques du cours que nous choisissons.

Dans notre monde de gestion financière et de comptabilité, ne nous préparons-nous pas pour les fioritures de

l'infaillibilité? Devons-nous regarder trop loin en arrière pour trouver notre propre Titanic? Les réponses simples à ces deux questions, selon moi, sont oui et non, respectivement. Toutefois, il y a une meilleure question : Qu'avons-nous appris et qu'avons-nous fait pour réaliser que nous ne sommes pas victimes des mêmes situations qui se répètent? Mais la question ultime est : Notre monde est-il insubmersible?

Si la réponse à cette dernière question est « oui » compte tenu du sujet discuté, par exemple la loi Sarbanes-Oxley *et al.* donc, j'ai bien peur que nous n'échappions pas à la buée dans notre parcours à travers les banquises. Si nous disons non et reconnaissons qu'un bateau de milliers de tonnes de métal peut couler peu importe la profondeur de l'eau, et que nous restons vigilants en ce qui concerne ce risque, il est donc possible que notre profession en demeure une de prudence et de probité.

C'est une nouvelle année, presque dix ans du nouveau millénaire se sont écoulés, et des événements de grande importance se préparent. Il est temps de réfléchir sérieusement et d'acquérir des connaissances même si parfois nous nous sentons comme si nous sommes à la dérive dans une chaloupe de sauvetage.

Que 2009 vous apporte tout ce dont vous désirez, et encore plus. Merci chers lecteurs.

Au sujet de l'auteur

Bruce Manion est né en 1959, à Ottawa, en Ontario. Il possède un baccalauréat en commerce de l'Université d'Ottawa, et il est devenu membre de la Society of Management Accountants of Ontario en 1986. Il a été récemment nommé dirigeant principal des finances à Ressources Humaines et Développement Social Canada.