



# vigie

L'OBSERVATOIRE  
DE L'ADMINISTRATION  
PUBLIQUE

## TABLE DES MATIÈRES

ÉDITORIAL	1
REPÈRES	2
RÉFORMES	3
TENDANCES	4
Les nouveaux leaders : moins d'héroïsme, plus d'émotion	
COUP D'ŒIL	6
Le servant leadership : une approche inspirée par le christianisme et l'éthique	
PARUTIONS	8
RECHERCHES	10
La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public : un centre de recherche voué à la promotion de l'excellence	
RÉFÉRENCES	12

## LE LEADERSHIP DANS LE SECTEUR PUBLIC : SERVICE ET ÉTHIQUE

Nous consacrons ce numéro de *Vigie* au leadership. S'il est un terme source de nombreuses exégèses, c'est à n'en pas douter celui-ci dont on notera au passage qu'il n'a pas de traduction française satisfaisante. L'anglais a le sens du raccourci et il s'agit bien de cela. Qu'est-ce qu'un leader en effet? Un gestionnaire rationnel, compétent et efficace auquel le service public offre un champ d'action à la mesure de son talent ou un héros visionnaire, enthousiasmant et fédérateur.

Considérés isolément, ces types sont désormais jugés réducteurs. Le leader parfait – s'il existe – tient plus sûrement des deux. Il n'est surtout pas un surhomme, insistent les auteurs, mais un être humain avec ses forces et ses faiblesses. L'humanité est ici le maître mot. Elle commence par la connaissance de soi, d'une inclination à faire le bien et d'une capacité émotionnelle, et peut aller jusqu'au sacrifice de soi, tant il est vrai que le leader est d'abord au service des autres.

Le savoir-faire est un outil, le savoir-convaincre, un don, les théoriciens n'hésitent pas à parler d'art de vivre au sujet du savoir-être – sous-entendu éthique – du leader moderne.

**Louis Côté**

*Directeur de L'Observatoire de l'administration publique*

Volume 10 | numéro 2 | juin 2007

# REPÈRES

La rubrique « REPÈRES » fournit des références sur les avancées dans le champ d'une politique publique.

## Dans ce numéro : **LA CONCILIATION TRAVAIL- FAMILLE**

### **Nouvelle-Zélande**

#### **CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES**

Recensant et analysant l'adoption de mesures de conciliation travail-famille, cette étude démontre, entre autres, qu'une telle adoption n'a pas de répercussions négatives sur les employés qui n'en bénéficient pas. Ses auteurs proposent aux organisations publiques des mécanismes permettant d'évaluer les mesures qu'elles ont mises en place et des indicateurs tels que la comparaison du taux d'absentéisme des employés bénéficiaires et non bénéficiaires sont présentés.

Haar, J. M., C. S. Spell et M. P. O'Driscoll (2005). « Exploring Work-Family Backlash in a Public Organisation », *International Journal of Public Sector Management*, vol. 18, n° 7, p. 604-614.

### **Canada-Québec**

#### **POUR UNE ARTICULATION EMPLOI-FAMILLE**

L'articulation emploi-famille est un problème de plus en plus important dans la plupart des pays industrialisés. L'auteure a mené une recherche auprès de parents travaillant en éducation et en santé afin de déceler les principales causes des difficultés de recrutement et de maintien du personnel observables dans ces secteurs. La recherche a permis de cerner les facteurs sur lesquels il est possible d'agir, c'est-à-dire la durée du travail et la variabilité des horaires.

Tremblay, D. G. (2005). « Articulation emploi-famille : Les sources de difficultés et les perspectives de solution dans les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 1, n° 1, p. 36-56.

### **Allemagne**

#### **LA POLITIQUE FAMILIALE ALLEMANDE**

Le présent article traite des difficultés de l'État allemand à élaborer une politique nationale de la famille. Selon l'auteure, des facteurs historiques et culturels viennent limiter l'action de l'État qui se trouve dans une impasse : respecter la liberté de choix en vertu de la primauté de l'individu sur la société tout en évitant d'empiéter sur les prérogatives de la mère dans le domaine de la sphère privée.

Salles, A. (2006). « La politique familiale allemande : les limites de l'action de l'État », *Critique internationale*, n° 31, avril-juin, p. 95-117. Accessible en version imprimée à la bibliothèque de l'ENAP à Québec.

### **Australie**

#### **DES OUTILS POUR PARVENIR À LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE**

Ce rapport fait état de la conciliation entre les responsabilités professionnelles et les responsabilités familiales en Australie. Les auteurs soutiennent qu'aucun facteur ne justifie désormais le prolongement du déséquilibre actuel qui existe en faveur de la carrière et au détriment de la famille en cette période où l'économie est prospère. Ils estiment sur ce sujet que l'Australie a besoin d'un changement de mentalité.

Human Rights and Equal Opportunity Commission  
[http://www.hreoc.gov.au/sex\\_discrimination/its\\_about\\_time/index.html](http://www.hreoc.gov.au/sex_discrimination/its_about_time/index.html)  
[http://www.hreoc.gov.au/sex\\_discrimination/its\\_about\\_time/docs/its\\_about\\_time\\_2007.pdf](http://www.hreoc.gov.au/sex_discrimination/its_about_time/docs/its_about_time_2007.pdf)

### **France**

#### **CONCILIER VIE FAMILIALE ET VIE PROFESSIONNELLE**

L'auteure du présent rapport, députée française, s'intéresse au lien entre la vie familiale et la vie professionnelle. Elle analyse les raisons qui font en sorte qu'il n'existe pas en France de consensus relatif à la nécessité de trouver un modèle d'équilibre entre ces deux pôles. Elle propose ensuite des orientations visant à favoriser une meilleure harmonisation entre la famille et le travail.

Rapport remis au Premier ministre  
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/074000138/index.shtml?xtor=EPR-526>  
[http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/cgi-bin/brp/telestats.cgi?brp\\_ref=074000138&brp\\_file=0000.pdf](http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/cgi-bin/brp/telestats.cgi?brp_ref=074000138&brp_file=0000.pdf)

### **Canada**

#### **LES DÉFIS DE LA CONCILIATION TRAVAIL-VIE PRIVÉE**

Le numéro d'avril 2006 de la revue *Horizons* est entièrement consacré à la conciliation travail-famille. Les changements survenus au cours des deux dernières décennies nécessitent des aménagements institutionnels afin de faciliter l'appréhension des travailleurs de toutes les contraintes auxquelles ils font face tout en permettant de continuer à répondre efficacement aux défis économiques, sociaux et démographiques actuels.

Projet de recherche sur les politiques (2006). « Conciliation travail-vie privée. Meilleurs choix, plus grande souplesse et occasions stratégiques », *Horizons*, vol. 8, n° 3, [http://recherchepolitique.gc.ca/v8n3\\_f.pdf](http://recherchepolitique.gc.ca/v8n3_f.pdf)

### **France**

#### **L'AIDE FINANCIÈRE AUX FAMILLES**

Ce document d'origine ministérielle porte sur l'aide financière accordée aux ménages et prévue dans le cadre de la politique familiale française. On y traite principalement des critères (revenu, nombre d'enfants, âge des enfants, couple ou famille monoparentale...) considérés et retenus dans les programmes d'aide financière (fiscale et sociale) pour évaluer l'importance du soutien qui sera accordé aux familles à la naissance d'un enfant.

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie  
<http://www.minefi.gouv.fr/Prevision/dpae/pdf/2005-068-81.pdf>

L'information publiée dans cette rubrique est extraite d'Observgo, le bulletin électronique hebdomadaire de L'Observatoire de l'administration publique  
Abonnement à Observgo :  
<http://www.observatoire.enap.ca/fr/index.aspx?sortcode=1.14>

# RÉFORMES

La rubrique « RÉFORMES » apporte un témoignage sur les réformes administratives globales ou sectorielles engagées dans les ensembles et sous-ensembles continentaux ainsi que par les organisations internationales.

## CANADA

### AUTONOMIE DES HAUTS FONCTIONNAIRES

Dans cet ouvrage collectif, les auteurs tentent de cerner les conditions favorisant l'adaptation spontanée au sein des organisations gouvernementales. L'adaptation spontanée amène une organisation ou un regroupement d'organismes à adapter ses vues, ses plans et ses budgets de manière à faciliter son évolution ou sa transformation efficace face à des environnements stratégiques et administratifs en mutation. Elle nécessite que les hauts fonctionnaires bénéficient d'une autonomie suffisante pour élaborer des politiques, discuter de l'engagement des ressources et concevoir des mécanismes qui permettent à leur organisation de faire preuve d'une plus grande créativité dans ses échanges. À l'aide d'exemples puisés au Canada, en Belgique, en Australie et aux États-Unis, les auteurs font état de deux préoccupations : la marge de manœuvre accordée aux fonctionnaires et l'intégration du point de vue des ministères. Ils mettent aussi de l'avant deux critères, soit la créativité et le dévouement à l'intérêt public.

Campbell, C. (dir.) (2006). *Comparaison des tendances en gestion publique : pratiques intelligentes visant une harmonisation des politiques et de leur administration*, Études spéciales, École de la fonction publique du Canada. [http://www.myschool-monecole.gc.ca/research/publications/complete\\_list\\_f.html](http://www.myschool-monecole.gc.ca/research/publications/complete_list_f.html)

## RUSSIE

### DU CLIENTÉLISME À UNE ORGANISATION CENTRÉE SUR LE CLIENT

Un changement de culture est à la base de la réforme administrative en Russie. Le manque d'efficacité, la corruption endémique, l'opacité des structures et la désresponsabilisation de l'administration publique imposent un lourd fardeau aux entreprises et aux particuliers. L'auteur recense les principales faiblesses de l'administration publique russe et évalue le programme gouvernemental de réforme administrative. Celui-ci met l'accent d'une part sur les liens à renouer entre l'administration et l'environnement institutionnel dans lequel l'administration opère et, d'autre part, sur la nécessité d'une plus grande transparence des organes publics et d'un accès plus facile à des voies de recours extrajudiciaires pour les citoyens qui contestent une décision administrative. D'une manière générale, la participation du citoyen est encouragée. Une stratégie anti-corruption est mise en œuvre. Enfin, nombre de problèmes venant du fait que l'État russe est par nature trop interventionniste, une réévaluation de la propriété publique est donc à l'étude.

Tompson, W. (2007). « From "Clientelism" to a "Client-centred Orientation"? The Challenge of Public Administration Reform in Russia », *Economics Department Working Papers*, n° 536. [http://www.oecd.org/eco/working\\_papers](http://www.oecd.org/eco/working_papers)

## INTERNATIONAL

### RETARD DANS LA RÉFORME DE LA GESTION DE L'ONU

En dépit de plusieurs tentatives de réformes, la gestion administrative des Nations Unies demeure encore largement inefficace. Des réformes concernant la gestion des opérations du Secrétariat général, le code de conduite éthique, la veille prévisionnelle, l'évaluation des programmes et des activités et les droits de l'homme ont bien été examinées ou approuvées par l'Assemblée générale, mais aucun calendrier n'a été fixé pour leur mise en œuvre et aucune estimation de leurs coûts n'a été calculée. Parmi les raisons avancées dans ce rapport pour expliquer cet état de fait, on relève : 1) la réticence de certains États membres à voir les pouvoirs du Secrétaire général renforcés à leur détriment; 2) les désaccords de plusieurs États membres quant à l'évaluation des programmes ou le rôle du Secrétaire général adjoint; 3) l'absence de calendrier de réalisation et de prévisions des coûts qui paralyse les responsables; 4) la complexité des procédures qui président à l'exécution d'une décision de l'Assemblée générale.

Government Accountability Office (2006). *United Nations: Management Reforms Progressing Slowly with Many Awaiting General Assembly Review*, Report to Congressional Committees, GAO-17-14, Washington, DC, octobre.

## AMÉRIQUE LATINE

### DEUXIÈME ET TROISIÈME GÉNÉRATION DE RÉFORMES DE L'ÉTAT

L'auteur de cet article démontre que la teneur et la portée d'une « deuxième génération » de réformes de l'État en Amérique latine révèlent une grande hétérogénéité en raison des différents contextes nationaux et des effets plus ou moins profonds des réformes précédentes. Il ne retient pas en revanche le terme de « troisième génération » de réformes, car on ne distingue pas clairement les prémisses, les valeurs, les objectifs et les instruments d'une réforme. La « première génération » de réformes se sera traduite par une transformation aisée de l'État. Dans un second temps, les difficultés auront été pour les pays d'Amérique latine de rattraper 70 années d'échecs de tentatives réformistes qui constituent la préhistoire du processus. Sur la base d'une analyse critique du concept de « réinvention du gouvernement », l'auteur recense les défis instrumentaux implicites de l'application des réformes. Il approfondit de manière emblématique l'étude du cas de l'Argentine pour illustrer les principales conclusions de sa recherche.

Oszlak, O. (2006). « From Smaller to Better Government: the Challenge of the Second and Third Generations of State Reform », *International Journal of Organization Theory and Behavior*, vol. 9, n° 3, p. 408-435.

L'identification des avancées théoriques et des pratiques émergentes suivantes est le fruit d'une consultation des membres de la Communauté de recherche sur le leadership de L'Observatoire de l'administration publique : *Daniel Beaupré, Jacques Bourgault, Mario Cayer, Laurent Lapierre, Michel Leclerc, Nathalie Rinfret et Stéphane Delisle* et d'une collaboration avec la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public. <http://www.chairelacapitale.enap.ca>

*L'animation et la coordination des communautés de recherche de L'Observatoire de l'administration publique sont assurées par Estelle Mongbé.*

**estelle.mongbe@enap.ca**

*Un gestionnaire compétent est  
donc un gestionnaire qui a du  
« cœur »...*

## LES NOUVEAUX LEADERS : MOINS D'HÉROÏSME, PLUS D'ÉMOTION

Même s'il est devenu indissociable du vocabulaire commun utilisé en gestion, le leadership jouit d'un statut ambigu. Pour certains, les leaders publics exercent peu d'influence considérant le jeu des forces à l'œuvre, tant dans l'environnement externe que dans l'environnement interne, notamment au sein de l'interface politico-administrative. Pour d'autres, en revanche, l'absence de leadership est synonyme de *statu quo* et même de crise : un leadership visionnaire et authentique fait la différence en favorisant le changement et l'engagement actif des acteurs qui y participent. Dans les prochaines lignes, il sera question des grandes tendances qui orientent la recherche et la pratique de tous ceux qui s'intéressent à ce phénomène social complexe.

### L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Au cours de la dernière décennie, certains chercheurs ont voulu redonner une place importante aux émotions dans les lieux de travail en intégrant la gestion des relations humaines et interpersonnelles à la gestion des tâches. Ils s'opposaient ainsi à la déshumanisation des bureaucraties administratives qui reposent sur un cadre légal et rationnel ainsi que sur la neutralité, l'impartialité et l'objectivité des gestionnaires publics.

L'idée d'une nouvelle forme d'intelligence d'origine sociale et émotionnelle s'inspire de travaux poursuivis en neurologie, en psychologie du développement, en psychologie cognitive et en anthropologie. Les tenants de l'intelligence émotionnelle supposent qu'il est préférable pour les gestionnaires d'intégrer leurs émotions à leur raisonnement analytique. D'une part, parce que l'être humain n'est pas que « pensée » et, d'autre part, parce que la présence d'intelligence émotionnelle permettrait de mieux s'adapter au contexte de l'admini-

nistration publique marqué par le changement continu, l'ambiguïté et le stress.

L'intelligence émotionnelle se situe donc au cœur du portefeuille de compétences du leader efficace. Elle se traduit par la capacité de se connaître comme « foyer » d'émotions, d'être attentif à ses propres émotions et à celles des autres, de les distinguer les unes des autres et d'utiliser l'information qu'elles véhiculent pour orienter la pensée et l'action. Un gestionnaire compétent est donc un gestionnaire qui a du « cœur » et qui se sert de ses émotions avec intelligence et pragmatisme. Il sait maîtriser ses émotions négatives (colère, ressentiment, jalousie) et exprimer ses émotions souhaitables (optimisme, empathie).

### LE SERVANT LEADERSHIP

Robert K. Greenleaf est le père du « leadership servant ». S'inspirant du courant charismatique de Max Weber qui présente le leader comme un être extraordinaire qui jouit d'un statut particulier au sein d'un groupe, Greenleaf s'en démarque cependant en soutenant que ce n'est pas le charisme qui fonde l'autorité du leader, mais le fait qu'il « serve » les personnes autour de lui. La notion de service est donc au cœur de cette vision du leadership. Elle s'y trouve d'autant plus ancrée que le mot « servant » est considéré généralement comme l'antithèse du mot « leader ».

Greenleaf renverse ainsi le paradigme de la gestion en faisant du gestionnaire, non plus le dirigeant, mais le serviteur de ses collaborateurs. En effet, ses collaborateurs « font » sa performance. Il invalide conséquemment la notion d'autorité fondée sur le respect de la hiérarchie pour y préférer celle fondée sur la mission morale, le dévouement et l'authenticité. Leadership

pour les personnes, service comme raison d'être, arrimage avec l'éthique, *Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise*, autant de pistes de réflexion familières aux gestionnaires publics qui pourraient les inciter à se considérer comme des leaders servants.

Le leader servant n'est toutefois pas à l'abri de la démesure du fait qu'il exerce une relation d'influence fondée sur son autorité morale. Dans cette optique, l'humilité apparaît alors comme une qualité, voire une vertu à développer afin d'inciter le leader à ne pas commettre d'abus dans l'exercice de ses fonctions.

### LA CONNAISSANCE DE SOI

« *Connais-toi toi-même!* » Cet adage immortel fait encore écho de nos jours auprès des gestionnaires leaders. Pour Laurent Lapierre, être un véritable créateur dirigeant, c'est s'affranchir des modèles qui ne correspondent pas à sa réalité pour oser s'en remettre à son jugement et à son expérience. Suivant son constat, les leaders sont envahis par les concepts, modèles et théories en gestion qui les éloignent de ce qu'ils sont véritablement. En conséquence, la gestion entretient un lot de croyances qui déterminent les gestionnaires à épouser ces idées reçues et nouvelles afin de suivre les « modes ». Les gestionnaires sont conditionnés à adopter des recettes réductrices et non à faire preuve de créativité et d'innovation. Lapierre préconise donc une démarche inductive au lieu d'une démarche déductive.

La gestion est une affaire d'êtres humains qui doivent composer avec leurs forces et leurs faiblesses, leurs qualités et leurs défauts, leurs dons et leurs manques. La qualité qui doit être recherchée chez le gestionnaire est donc la « connaissance de soi », car plus le dirigeant se connaît, plus il sera authentique et plus il sera capable d'apprendre à se faire confiance dans les zones d'incertitudes rencontrées dans son métier.

### LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL

Le leadership transformationnel met l'accent non plus sur le leader, mais sur la « relation » qui l'unit à ses collaborateurs. Le leader transformationnel adopte des comportements qui induisent un processus de transformation chez le collaborateur. Cinq facteurs décrivent ses comportements : le charisme, la vision, l'inspiration de la motivation, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée.

Il existe également une forme transactionnelle de ce leadership qui diffère du leadership transformationnel du fait qu'elle maintient une relation centrée sur l'accomplissement des tâches et le contrôle des résultats. L'efficacité du leadership transactionnel dépend du type de renforcement utilisé par le leader. Ces deux styles de leadership se complètent plus qu'ils ne s'opposent. Enfin, on ne peut passer sous silence le

« laissez-faire » qui incarne l'absence de leadership et qui est évidemment à éviter.

### ÉTHIQUE ET LEADERSHIP

Dans le secteur public, il n'est plus possible de dissocier le leadership de l'éthique : sans le respect ni la reconnaissance de la dignité de la personne, on ne peut pas parler de leadership. Le gestionnaire public est appelé à user d'une forme de pouvoir discrétionnaire dans la gestion des ressources publiques, dans la relation avec les autres fonctionnaires et les citoyens et dans l'élaboration des politiques publiques. Dans cette optique, l'éthique apparaît comme un contre-poids limitant le caractère arbitraire de ce pouvoir discrétionnaire.

Deux champs d'études sont à considérer dans la relation entre le leadership et l'éthique : la conduite des leaders et leur caractère. La conduite des leaders peut être envisagée d'une part sous l'angle des conséquences (quelle est la fin recherchée par l'action : la justice, la liberté, l'égalité, la maximisation du bien individuel ou collectif, de ses propres intérêts ou des intérêts d'autrui?) et, d'autre part, sous l'angle déontologique, c'est-à-dire en vertu des devoirs et des responsabilités qui obligent tout leader à poser les bonnes actions dans le cadre de ses fonctions.

Les théories portant sur le caractère des leaders s'attachent au caractère moral du leader, à sa disposition vertueuse à faire le bien. La maîtrise de soi, le courage, l'intégrité, l'honnêteté, la justice, la sociabilité, etc. sont autant de savoir-être à développer du fait qu'elles participent aussi de l'excellence du citoyen. Pour les leaders du secteur public, il faut aussi insister sur l'esprit de service public.

### Références

- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, New York, Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, Free Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York, Harper and Row.
- Goleman, D. (1999). *L'intelligence émotionnelle*, Paris, Robert Laffont.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: a Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, New Jersey, Paulist Press.
- Lapierre, L. (2006). « Enseigner le leadership ou former vraiment des leaders? », *Gestion*, vol. 31, n° 1, p. 10-13.

C'est en 1970, dans son livre *The Servant as Leader*, que l'Américain Robert K. Greenleaf décrit et théorise pour la première fois la notion de servant leadership, qu'on traduit approximativement en français par la formule « leadership servant ». Fort de son expérience à titre de consultant et de chercheur chez AT&T, il a enseigné et donné des conférences dans de nombreuses universités de prestige aux États-Unis. Sa carrière l'a conduit à ouvrir un centre, soit le *Center for Applied Ethics* appelé aujourd'hui *Robert K. Greenleaf Center*. Greenleaf a écrit un second livre en 1977 : *Servant Leadership: a Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, qui connaîtra un succès identique à celui de 1970.

... le leader servant, par  
définition, est le serviteur de ses  
collaborateurs

## LE SERVANT LEADERSHIP : UNE APPROCHE INSPIRÉE PAR LE CHRISTIANISME ET L'ÉTHIQUE

Par **Stéphane Delisle** et **Nathalie Rinfret**

*Stéphane Delisle est agent de recherche à la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public*

**stephane.delisle@enap.ca**

*Nathalie Rinfret est professeure à l'École nationale d'administration du Québec*

**natalie.rinfret@enap.ca**

Tout comme le leadership transformationnel, le leadership servant se situe dans le prolongement de l'approche charismatique du sociologue allemand Max Weber. Weber s'inspire de l'origine première du mot « charisme » (en grec, *charisma* désignait un don accordé par les dieux à certains mortels), pour en faire une forme légitime de domination ou d'autorité. Greenleaf endosse cette vision d'un leader charismatique présenté comme un être extraordinaire, porteur d'une mission divine, qui jouit d'un statut particulier au sein d'un groupe et se révèle souvent dans les périodes troubles pour proposer une vision.

Mais à la différence de Weber, Greenleaf soutient que ce n'est pas le charisme qui fonde l'autorité du leader, mais bien le fait qu'il « serve » d'abord les personnes sur qui il exerce son influence, son leadership. Le leader ne cherche pas à être servi par autrui. Au contraire, il est là pour servir les personnes autour de lui, celles qui ont choisi de le suivre. La notion de service se trouve donc au cœur de sa vision du leadership.

La grande originalité de Greenleaf réside dans le fait qu'il n'hésite pas à renverser le paradigme de la gestion en faisant du gestionnaire non pas une personne dont la mission est de diriger, commander et motiver, mais bien une personne dont le premier devoir – devoir moral duquel découlent ses comportements – est de servir les personnes avec qui il entretient des relations interpersonnelles. L'équation classique voulant que les suiveurs (*followers*) servent le leader se trouve ainsi invalidée puisque le leader servant, par définition, est le serviteur de ses collaborateurs. Pour le leader servant, la connaissance et la prise en compte des besoins et des aspirations de ses collaborateurs doivent toujours être prioritaires, bien avant la satisfaction de ses propres intérêts.

Dans cette même perspective, le leadership servant brise également la notion d'autorité fondée sur la hiérarchie

« naturelle » qui distingue le supérieur (gestionnaire leader) de ses collaborateurs (subordonnés). Il s'ensuit que le leadership n'apparaît plus comme un moyen pour servir efficacement n'importe quelle forme d'organisation, mais devient plutôt un vecteur de croissance personnelle qui mise sur le progrès moral des personnes évoluant dans la zone d'influence du leader servant.

En ce sens, le leadership servant ressemble aussi au leadership transformationnel qui mise sur la notion de développement moral. Pour Greenleaf, quelle que soit la position qu'il occupe ou la fonction qu'il remplit au sein d'un groupe, le leader servant doit fonder son action sur l'éthique. On ne peut donc ignorer cette connotation éthique – on parle même chez Greenleaf d'un « leadership éthique » – dont il affecte le leadership servant en faisant du leader qui s'en réclame un modèle dévoué au bien-être et à l'amélioration de la condition de ses suivants. Le leadership servant inspire ses collaborateurs par son exemplarité et son authenticité.

Cette congruence entre la pensée, la parole et l'action trouve à s'exprimer dans le concept de soi (*self concept*) qui synthétise à la fois l'estime personnelle, l'image de soi, la perception de soi et la conscience de soi. Ainsi, le leader servant se juge fondamentalement comme une personne bonne et altruiste. Il sert parce que c'est inscrit dans sa nature. Président-directeur général actuel du *Robert K. Greenleaf Center*, Larry Spears reconnaît dix caractéristiques ou comportements qui définissent le leader servant : écoute, empathie, guérison des blessures morales, conscience, persuasion, conceptualisation, prévoyance, dévouement, engagement et sens de la communauté.

L'adhésion à des principes et à des valeurs morales élevées, l'humilité et un sens spirituel aigu sont autant de traits psychologiques qui reflètent la perception que les leaders servants ont d'eux-mêmes. On évoque parfois à leur égard la notion de sacrifice de soi. Par voie de conséquence, la relation entre le leader et le collaborateur est bouleversée puisque le rapport d'autorité ou de subordination entre les deux personnes est supprimé et qu'elles se trouvent sur un même pied d'égalité.

Rien d'étonnant dès lors à ce que l'exemple de leader servant le plus souvent évoqué par Greenleaf soit Jésus-Christ. Pour Greenleaf, Jésus, porteur d'une mission morale élevée, a choisi d'exercer son pouvoir, son leadership, pour les personnes et non sur les personnes. Nuance qui illustre bien la nature de la relation qui est recherchée par le leader servant. Cette référence historique montre toute l'ampleur de la responsabilité morale de la personne qui endosse un tel leadership conçu comme un mode de vie, voire un art de vivre. On aborde ici les racines philosophiques de la notion de leader servant. En effet dans l'Antiquité, la philosophie était définie comme un véritable art de vivre et le philosophe ou celui se prétendant tel, comme une personne exemplaire, un modèle à imiter, celui qui pouvait éveiller la conscience d'autrui à la moralité.

Comme tout leader, le leader servant n'est pas à l'abri des abus du fait qu'il exerce une relation (pouvoir) d'influence fondée en partie sur son autorité morale. Toutefois, en reconnaissant la responsabilité sociale qui découle de l'exercice de son leadership, le leadership servant semble davantage s'enraciner dans l'éthique que le leadership transformationnel. Conséquemment, on peut avancer que le leader servant est moins susceptible de commettre des abus ou de s'écarter des valeurs éthiques que le leader transformationnel qui ne fonde pas son action sur la notion de service.

Bien que la notion de leadership servant soit jugée prometteuse, certains n'y voient tout au plus qu'une mode, aucune étude empirique n'étant venue la valider en tant que théorie. Nombre de questions n'ont pas encore reçu de réponses : Le leadership servant peut-il être mesuré? Ses effets bénéfiques sur les collaborateurs sont-ils démontrés? Existe-t-il des facteurs organisationnels susceptibles d'encourager ou d'inhiber les comportements liés à la pratique du leadership servant? Est-ce que l'exercice du leadership servant produit des effets significatifs différents des autres théories du leadership?

Parce qu'elle met l'accent sur le service, la notion de leadership servant semble présenter des pistes de réflexion intéressantes pour la recherche sur les gestionnaires publics. La notion de service public est en effet au cœur du discours et de l'action des gestionnaires de l'administration publique, à la fois dépositaires de la confiance des citoyens et serveurs de l'État. En outre, comme ce style de leadership s'ancre dans l'éthique, il rejoint les grandes valeurs éthiques émanant de la *Loi sur la fonction publique*, soit la neutralité, l'impartialité, l'équité, la discrétion (devoir de réserve), etc.

Pour autant, sous la forme d'une mission sociale qui mobilise le leader en faveur des personnes marginalisées de la société, le leadership servant offre une vision du leadership qui s'étend bien au-delà de la gestion des entreprises privées et des organisations publiques. Le leadership servant se destine avant tout à l'amélioration du bien-être moral des personnes d'une communauté, quelle que soit la forme de celle-ci.

#### Références

- Bass, B. M. (1999). « On the taming of charisma: a reply to Janice Beyer », *Leadership Quarterly*, vol. 10, n° 4, p. 541-553.
- Furling, M. L., A. G. Stone et B. E. Winston (1999). « Servant leadership: setting the stage for empirical research », *The Journal of Leadership Studies*, vol. 6 n° 1/2, p. 49-72.
- Ford, L. (1991). *Transforming Leadership: Jesus' Way of Creating Vision, Shaping Values & Empowering Change*, Illinois, InterVarsity Press.
- Graham, J. W. (1991). « Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral », *Leadership Quarterly*, vol. 2, n° 2, p. 105-119.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: a Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, New Jersey, Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as Leader*, Massachusetts, The Robert K. Greenleaf Center.
- Sendjaya, S. et J. C. Sarros (2002). « Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations », *Journal of Leadership and Organization Studies*, vol. 9, n° 2, p. 57-64.

## ÉTATS-UNIS

### QUELLES COMPÉTENCES POUR LES LEADERS D'AUJOURD'HUI?

Les leaders d'aujourd'hui doivent relever des défis qui ont, pour le moins, quelque chose de décourageant. Avec autant d'attentes impérieuses à satisfaire, autant de points de vue, des ressources généralement limitées et souvent des délais très courts, comment un leader, homme ou femme, peut-il assurer avec succès l'ensemble de ses responsabilités? Est-il réaliste d'exiger du leader qu'il ait toutes les réponses? Le modèle *top-down* – ordre et contrôle – est-il le gage d'un leadership réussi? Est-ce nécessairement un signe de faiblesse si le leader dit : « je ne suis pas sûr », « je ne comprends pas », « j'ai changé d'avis » ou encore « je regrette »? Se pourrait-il que cela indique au contraire sa force? En fait, il n'existe pas de solution miracle pour atteindre l'excellence en leadership, aucune formule unique n'assure la réussite à travers la diversité des contextes et des circonstances. Aujourd'hui, les leaders ont besoin de mettre en œuvre une panoplie variée de compétences ainsi que la capacité d'analyser l'emploi de ces compétences selon les situations. Sous la forme d'une carte de pointage, l'auteur propose un inventaire de ces compétences, classées par thèmes, ce qui permet au lecteur non seulement d'évaluer son propre leadership, mais de préparer des programmes de développement du leadership.

Ruben, B. D. (2006). *What Leaders Need to Know and Do. A Leadership Competencies Scoreboard*, Washington DC, Nacubo.

## ROYAUME-UNI

### LE LEADERSHIP DANS LES SERVICES PUBLICS

L'importance du leadership dans les services publics a fortement augmenté durant les cinq dernières années en raison de la volonté des politiciens à travers le monde de moderniser et de réformer le secteur public. Mais au sein des services publics, les dirigeants qui connaissent du succès ne sont pas seulement un calque des dirigeants du secteur privé. De quelle manière travaillent les leaders du secteur public et comment parviennent-ils à crédibiliser et à dynamiser leur leadership? Les auteurs répondent en avançant que le leadership n'a rien de mystique ou de mystérieux. Ils font un tour d'horizon des théories sur le leadership et discutent de leur application au secteur public. À l'aide d'études de cas, ils illustrent quelques-unes des voies de développement qui s'offrent aux leaders sans faire l'impasse sur les tensions entre la bureaucratie traditionnelle et le management dont le nouveau management public, ou entre leadership politique et leadership organisationnel. Différentes approches mises en œuvre par les leaders du secteur public sont analysées en détail, les réussites et les échecs soulignés. Les auteurs concluent en privilégiant le concept d'apprentissage, garant selon eux du développement de la capacité de leadership.

Milner, E. et P. Joyce (2005). *Lessons in Leadership. Meeting the Challenges of Publics Services Management*, Londres, Routledge.

## ÉTATS-UNIS

### LES NOUVEAUX DÉFIS DU LEADERSHIP

Les défis qui se posent aux leaders d'aujourd'hui sont immenses. À un monde plus instable et imprévisible que jamais s'ajoute la complexité croissante des entreprises. Dans un tel contexte, comment ne pas céder au stress? Comment susciter l'enthousiasme et fédérer ses collaborateurs sur le long terme? Quels sont les secrets d'un leadership durable? Prenant appui sur des travaux en psychologie du travail et en neurophysiologie, les auteurs montrent que les dirigeants sont conduits par l'augmentation de leurs responsabilités à se sacrifier au profit de leur travail. Plus exigeants envers eux-mêmes et avec leur entourage, ils cessent d'être en résonance avec leurs émotions, se coupent de leur équipe et perdent progressivement leur leadership. Or, le véritable leader est celui qui, avant de guider les autres, sait écouter et gérer ses émotions. L'harmonie intérieure qu'il y gagne lui donne d'autant plus d'efficacité dans l'action. Concret et vivant, l'ouvrage comporte des cas largement développés qui illustrent ce qu'il faut faire et ne pas faire pour préserver et entretenir son leadership. Il propose également des tests et des exercices pour se situer et adopter les mesures qui s'imposent.

Boyatzis, R. et A. McKee (2006). *Les nouveaux défis du leadership*, traduit de l'anglais par E. Borgeaud, Paris, Village mondial.



## ÉTATS-UNIS

### MORALE, ÉTHIQUE ET LEADERSHIP

Pourquoi les leaders prêtent-ils le flanc à la critique sur le plan de l'éthique? Faut-il y voir simplement l'influence d'un monde désormais largement transparent et fortement médiatisé? L'auteur a choisi une approche multidisciplinaire pour tenter de cerner et de comprendre l'« immoralité » des leaders aussi bien du secteur public que des secteurs privé ou sans but lucratif. Il avance que les leaders savent le plus souvent quelles sortes de comportement sont par tradition des attributs de la moralité. Toutefois, ils tombent dans l'erreur dès lors qu'il s'agit de juger la pertinence d'appliquer à eux-mêmes ces prérequis moraux dans certaines situations particulières ou bien d'évaluer la protection qu'offrent ces exigences morales aux autres dans leur environnement et au-delà. L'auteur montre comment les leaders ont tendance à se considérer comme des exceptions. Il explique pourquoi la « glorification » du leadership favorise ce penchant intellectuel. Il établit enfin un outillage de prescriptions normatives que les leaders pourraient adopter et utiliser pour minimiser les effets ou effacer cette singularité de leur psychologie.

Price, T. L. (2006). *Understanding Ethical Failures in Leadership*, New York, Cambridge University Press.

## ROYAUME-UNI

### SEPT PRINCIPES POUR DÉVELOPPER SON LEADERSHIP

Connaissons-nous une organisation qui détecte et promeut les leaders? Les organisations sont certes capables d'offrir des salaires astronomiques à leurs hauts dirigeants, mais face au besoin de développer un leadership d'excellence, elles sont désarmées et cherchent à copier des solutions retenues ailleurs. Or, le leadership n'est pas une compétence parmi d'autres, c'est un facteur clef de la réussite dans le monde des affaires. Sur ce constat, l'auteur invite dans un premier temps ses lecteurs à le suivre dans un cheminement à la découverte de la nature du leadership et des moyens d'en faire l'apprentissage. Il décrit ensuite les sept principes essentiels du développement du leadership et répond aux questions de fond sur la sélection, l'entraînement et la formation des leaders à tous les niveaux auxquels le leadership s'applique : l'équipe, l'opérationnel et le stratégique. Le secret de la réussite d'une organisation est la qualité du leadership à ces trois niveaux. Parmi les thèmes abordés, on peut citer : gestionnaire et leader; comment devient-on un leader?; l'entraînement des leaders dans un cadre collectif; comment organiser la formation des leaders?; apprendre à devenir un dirigeant du haut niveau stratégique de l'organisation.

Adair, J. (2005). *How to Grow Leaders. The Seven Key Principles of Effective Leadership Development*, Londres, Kogan Page.

## ÉTATS-UNIS

### LES DYNAMIQUES DU LEADERSHIP DANS LE SECTEUR PUBLIC

Cet ouvrage dessine les contours du leadership dans les services publics à partir de deux perspectives. La première consiste pour l'auteur à analyser en détail les habiletés dont les leaders doivent faire preuve à tous les niveaux de l'organisation. La seconde n'est autre qu'une revue comparative des écrits théoriques sur le leadership dans le secteur public. L'auteur précise que ces deux volets n'ont pas été négligés par la recherche bien que l'abondance des études sur le leadership dans le secteur privé laisse croire le contraire. L'ouvrage s'adresse aux praticiens, aux étudiants, aux universitaires et aux formateurs. Ils y trouveront une description claire des processus du leadership dont il leur sera facile de s'inspirer – en tenant compte de leur environnement et en les combinant le cas échéant avec leur propre analyse – pour leur propre développement ou pour la mise en place de programmes de développement en leadership. Ce modèle à vocation heuristique divise le cycle du leadership en 5 éléments majeurs, eux-mêmes subdivisés en 70 sous-éléments, y compris 37 compétences spécifiques du leader, à la fois des signes distinctifs et des attitudes.

Van Wart, M. (2005). *Dynamics of Leadership in Public Service, Theory and Practice*, New York, M. E. Sharpe.

Dans le vocabulaire de la gestion, le leadership jouit assurément d'un statut particulier. Si d'aucuns prétendent qu'il est seulement l'expression d'une tendance ou d'une mode passagère en gestion, chez d'autres, en revanche, le leadership se présente comme étant l'élément déterminant de la gestion faisant du gestionnaire un leader capable de diriger, avec sens et dans une direction donnée, un groupe de personnes.

*... la modernisation de l'État a accru l'importance du leadership dans le service public...*

## LA CHAIRE LA CAPITALE EN LEADERSHIP DANS LE SECTEUR PUBLIC : UN CENTRE DE RECHERCHE VOUÉ À LA PROMOTION DE L'EXCELLENCE

Par **Stéphane Delisle** et **Nathalie Rinfret**

*Stéphane Delisle est agent de recherche à la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public*

**stephane.delisle@enap.ca**

*Nathalie Rinfret est professeure à l'École nationale d'administration du Québec*

**nathalie.rinfret@enap.ca**

L'environnement dans lequel évoluent les administrations publiques, en plus d'être en continuelle mouvance, est déterminé par de fortes pressions politiques, économiques et technologiques qui obligent une très grande capacité d'adaptation de la part des personnels de l'État. La modernisation constante de l'État, le renouvellement de la fonction publique, l'évolution des services aux citoyens, l'éthique publique et la e-gouvernance sont quelques exemples de facteurs qui exercent une pression continue sur les gestionnaires qui y œuvrent. Non seulement ils doivent satisfaire les hauts standards de qualité et d'excellence fixés par leur employeur, en l'occurrence l'État, dans la prestation de services publics, mais ils doivent préserver la confiance des citoyens à l'égard de leur administration publique. Dans un tel contexte de mouvance et d'exigence, on comprend l'importance du leader capable de mobiliser les employés de l'État dans la réalisation des projets gouvernementaux. En effet, le déplacement du pouvoir entre les citoyens et l'administration qu'apporte la modernisation de l'État a accru l'importance du leadership dans le service public et rendu plus exigeante la tâche des gestionnaires (OCDE, 2001<sup>1</sup>). Ainsi, les gouvernements doivent pouvoir compter sur des personnes capables d'exercer un leadership fort et soutenu dans un environnement qui évolue rapidement avec les besoins de la société.

### LE LEADERSHIP : UNE NOTION COMPLEXE?

Mais qu'entend-on par leadership? Selon Bass (1990<sup>2</sup>), il existe autant de définitions du leadership que de personnes qui ont tenté de le définir. La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public, issue d'un partenariat entre l'École nationale d'administration publique (ENAP) et La Capitale, mutuelle de l'administration publique, a été créée en 2005 pour tenter de faire la lumière sur le leadership public. De l'avis même de sa titulaire, Nathalie Rinfret, également pro-

fesseuse à l'ENAP et directrice scientifique du Service d'évaluation des compétences, la création d'une chaire d'études sur le leadership adapté à la réalité complexe de l'administration publique permettra « ...de regrouper les personnes de tous horizons intéressées par la problématique du leadership dans le secteur public afin de confronter, avec rigueur et concision, les réflexions provenant des divers projets de recherche. Ne l'oublions pas, le leadership est une notion des plus complexes à maîtriser! ».

Si les attentes sont si fortes à l'égard de la compréhension même du leadership, c'est que les leaders parviennent, à titre de mobilisateurs, à atteindre des niveaux élevés de performance et de productivité tout en créant un climat de travail stimulant auprès des collaborateurs qui subissent leur influence. Ainsi, comment devient-on leader? Comment ce leadership se manifeste-t-il dans le contexte de l'administration publique? Sa manifestation est-elle la même que celle que l'on retrouve dans le secteur privé? Quelles sont les conséquences de l'interface politico-administrative sur l'exercice du leadership des administrateurs d'État et sur celui des cadres supérieurs? Y a-t-il des liens entre l'intelligence émotionnelle et les styles de leadership adoptés par les administrateurs publics? La qualité de vie au travail des fonctionnaires est-elle déterminée par les styles de leadership adoptés par les gestionnaires publics? Quel est le style de leadership le plus approprié dans un contexte de changement? Quel est le profil de compétences permettant aux leaders de répondre adéquatement aux défis et aux enjeux actuels de l'administration publique? Pour répondre à ces questions en n'éluant aucune approche possible, la titulaire de la Chaire a choisi d'orienter ses recherches en fonction de quatre axes : le style de leadership et le changement dans la fonction publique québécoise; le leadership des secteurs privé et public; l'incidence du leadership transformationnel sur la qualité de vie au travail; l'évaluation des compétences et le profil des leaders.

### LE PARTAGE DES CONNAISSANCES : UNE PLUS-VALUE POUR LES GESTIONNAIRES DU SECTEUR PUBLIC

Le rôle de la Chaire ne peut se limiter exclusivement à l'approfondissement des questions relatives à la problématique du leadership dans le secteur public. Il faut que ce travail d'analyse et de réflexion profite ensuite aux gestionnaires de l'administration publique qui demeurent, par le fait même, les principaux intéressés : « Le milieu universitaire a pour vocation de confronter les réflexions sur un sujet donné avec la rigueur scientifique puis de retourner ces réflexions dans le milieu afin de diffuser très largement ce que l'on connaît de la problématique étudiée soit, en ce qui nous concerne, le leadership dans le secteur public » (Rinfret, 2005<sup>3</sup>).

À cet effet, depuis ses débuts, l'équipe de la Chaire organise des *Midis rencontres* qui sont des occasions privilégiées permettant aux étudiants de l'ENAP et aux gestionnaires publics d'assister à des conférences sur le leadership tel qu'il est exercé et vécu dans le secteur public. Jusqu'à présent, de nombreux experts

et praticiens ont abordé divers thèmes pertinents en lien avec le leadership : le rapport entre l'éthique et le leadership, la réhabilitation des compétences cognitives dans le portefeuille de compétences du leader, l'intelligence émotionnelle comprise comme étant un déterminant du leadership transformationnel dans le pilotage d'un grand changement dans le réseau de la santé, etc. Qu'ils soient les fruits du regard du praticien ou de celui du chercheur, les *Midis rencontres* assurent une transmission garantie des connaissances.

L'expertise de la Chaire trouve aussi à s'illustrer par la participation à des colloques professionnels ou scientifiques d'envergure nationale ou internationale et à des sessions de formation où l'à-propos et la diversité des interventions de son équipe et de ses membres associés reçoivent un accueil favorable. Consciente du fait que pour réaliser pleinement ses engagements il fallait le plus possible rejoindre les gestionnaires publics, la Chaire s'est dotée d'une vitrine de communication en lançant son site Internet en mars 2006. Les visiteurs du site ont non seulement accès à toutes les présentations produites par la Chaire, mais ils peuvent aussi approfondir leurs connaissances en téléchargeant de courts textes critiques (*Mehr Licht*) ou même accéder au répertoire de sites Internet sur le leadership. Enfin, depuis le 14 février 2007, la Chaire convie les gestionnaires à remplir, en ligne, son *Questionnaire d'auto-évaluation de vos styles de leadership*. Grâce à cet outil, les gestionnaires sont invités à participer à une vaste étude comparant les styles de leadership du secteur public et privé et, par le fait même, ils obtiennent à titre gracieux un rapport personnalisé sur leurs styles de leadership.

En œuvrant à l'amélioration de la qualité de vie et à la reconnaissance des gestionnaires de l'État québécois, l'équipe de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public contribue au maintien de services publics de qualité. Dans cette perspective, elle compte se positionner au cours des prochaines années afin de devenir un des pôles d'excellence francophones portant sur la compréhension du leadership dans le secteur public.

[www.chairelacapitale.enap.ca](http://www.chairelacapitale.enap.ca)

#### Notes

- 1 OCDE (2001). *Le secteur public au XXI<sup>e</sup> siècle : repenser le leadership*, Paris, Éditions de l'OCDE.
- 2 Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, New York, Free Press.
- 3 Rinfret, N. (2005). « La Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public – Un partenariat positif avec l'ENAP dans l'intérêt de tous », revue *Pensez-y bien ! Le Magazine de La Capitale Groupe financier*, mars, p. 5-6.

# RÉFÉRENCES

La rubrique « RÉFÉRENCES » apporte un éclairage sur les communications déposées et les débats menés lors de congrès, séminaires, colloques ou symposiums tenus à travers le monde.

## 7<sup>E</sup> CONFÉRENCE EUROPÉENNE ANNUELLE SUR LA GESTION DU SAVOIR

ORGANISÉE PAR L'*ELECTRONIC JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*  
BUDAPEST – 4-5 SEPTEMBRE 2006

Sous l'égide de l'EJKM (*Electronic Journal of Knowledge Management*), des universitaires venus du monde entier ont débattu des contours et de l'avenir du concept de la gestion du savoir. Ce nouveau champ d'études suscite désormais nombre d'analyses de qualité, mais il n'est pas encore considéré partout comme une discipline académique à part entière. Pour autant, les communications déposées lors de la conférence de Budapest ont montré à la fois la maturité du concept, son éclectisme, la multiplicité de ses racines et sa nature transversale. De plus en plus de chercheurs s'y intéressent, d'une part parce que le périmètre de la recherche est vaste et en friche et, d'autre part, parce que autour de la notion se bâtit un corps de doctrine en forme de mosaïque intellectuelle. Parmi les contributions les plus remarquées, on retiendra celle d'un groupe de chercheurs autrichiens qui, à la demande d'une entreprise qui souhaitait optimiser les ressources de son département de consulting, a expérimenté avec succès un processus de gestion du savoir en quatre étapes : initiation, planification, mise en œuvre et institutionnalisation. Une autre équipe d'universitaires britanniques a recensé l'ensemble des théories et des pratiques en matière de gestion du savoir afin de tracer les frontières de la recherche pour éviter les chevauchements, mais aussi pour permettre un vrai croisement, avec d'autres approches. Enfin, deux chercheurs de l'Université de Sherbrooke, Robert Parent et Julie Béliveau, se sont intéressés aux outils facilitant le transfert du savoir et l'apprentissage institutionnel.

Electronic Journal of Knowledge Management  
<http://www.ejkm.com/volume-5/v5-il-editorial.htm>

## ÉTAT OU ENTREPRISES : QUI GOUVERNERA LE MONDE DEMAIN?

COLLOQUE ORGANISÉ PAR LE SÉNAT DE FRANCE  
PARIS – 23 JANVIER 2007

Derrière ce titre volontairement provocateur, les participants du colloque ont voulu mettre l'accent sur les nouvelles formes de la mondialisation et leurs conséquences. Au-delà de la globalisation des entreprises (Microsoft, mais aussi Al-Qaïda) et des problèmes (le changement climatique), on assiste plus fondamentalement à une tertiarisation des économies. L'économie s'organise de plus en plus selon une logique de réseau à l'échelle mondiale. Elle est déconnectée de la logique territoriale dans laquelle s'inscrit la souveraineté des États et de leurs administrations publiques. Pour autant, l'hiatus entre les deux logiques, réseau et territoire, n'implique pas une rupture. On remarque que le global et le local montent en puissance simultanément. Des pôles de compétitivité émergent et s'imposent dans une économie mondialisée. On ne peut donc opposer l'État et le marché : la politique des entreprises dépend largement des législations fiscale, sociale ou environnementale et les administrations publiques, à tous les niveaux, qui dépassent souvent le cadre national, ont un rôle à jouer dans la régulation de cette économie mondialisée. Régulation des marchés et gouvernance des administrations publiques, deux priorités qui se rencontrent, deux processus qui entrent dans une phase inédite justement en raison de la multiplication des niveaux d'intervention. Après avoir décrit et analysé la frontière mouvante du partage des compétences public-privé, les participants ont conclu que le face-à-face État-entreprises n'aurait pas de vainqueur. Il existe un espace pour un État moderne capable d'inventer une régulation sociale et économique, qu'elle soit nationale ou supranationale.

Délégation du Sénat pour la planification  
<http://www.senat.fr/rap/r06-262/r06-2621.pdf>

L'Observatoire de l'administration publique a été créé en 1993 par l'ENAP, un établissement membre de l'Université du Québec. L'Observatoire recueille, analyse et évalue l'information disponible à travers le monde en matière d'administration publique et de gouvernance. *Vigie* est une lettre bimestrielle. Elle se veut un outil de diffusion des résultats des activités de veille et de recherche menées par L'Observatoire et ses partenaires.

Le choix des thèmes et les textes de *Vigie* font l'objet d'une réflexion collégiale de la part de l'équipe de L'Observatoire; les auteurs demeurent toutefois responsables des informations et des analyses présentées. Cette publication est rendue possible grâce au soutien financier du gouvernement du Québec. La reproduction totale ou partielle de *Vigie* est autorisée, à condition d'en indiquer la source.

Pour plus d'information : Danyelle Landry, secrétaire de L'Observatoire  
(418) 641-3000, poste 6574  
courriel : [danyelle\\_landry@enap.ca](mailto:danyelle_landry@enap.ca)

Pour consulter les publications de L'Observatoire : [www.observatoire.enap.ca](http://www.observatoire.enap.ca)

L'OBSERVATOIRE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE  
VIGIE

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2006  
Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2006  
ISSN 1708-7252



L'OBSERVATOIRE DE  
L'ADMINISTRATION  
PUBLIQUE  
E N A P