

ACTEURS

par Jean-Claude Deschênes

LE DÉVELOPPEMENT : UN OUTIL D'ADAPTATION

Il est devenu monnaie courante de caractériser notre époque comme étant marquée par les plus grands bouleversements. Il est tout aussi courant d'insister sur la nécessité de la formation continue dans nos sociétés complexes. Ce qu'il faut bien comprendre, c'est la profondeur des rapports entre les changements et la formation.

UNE ÈRE DE CHANGEMENTS PROFONDS

L'ampleur des changements peut tout autant inquiéter ou irriter que stimuler ou enthousiasmer. Ce qui est certain, c'est que nul ne peut y échapper ou en être épargné. Les changements dans nos sociétés contemporaines sont omniprésents, diversifiés et profonds, mouvants et concurrentiels. Qui peut vraiment croire qu'il échappera totalement aux changements, aux remises en questions ou aux défis suivants :

- mondialisation des économies, des capitaux et des marchés;
- complexification des relations internationales;
- mouvements migratoires et pluriculturalisme;
- atomisation des valeurs individuelles;
- primauté affirmée du consommateur et du marché;
- vieillissement de la population des sociétés riches;
- pressions accrues des communautés locales et régionales;
- protection de l'environnement;
- montée des nationalismes;
- questionnement fiscal de l'universalité des programmes sociaux;
- renouvellement des modes d'intervention de l'État;
- croissance de la recherche-développement;
- évolution de la condition féminine;
- émergences des préoccupations éthiques;

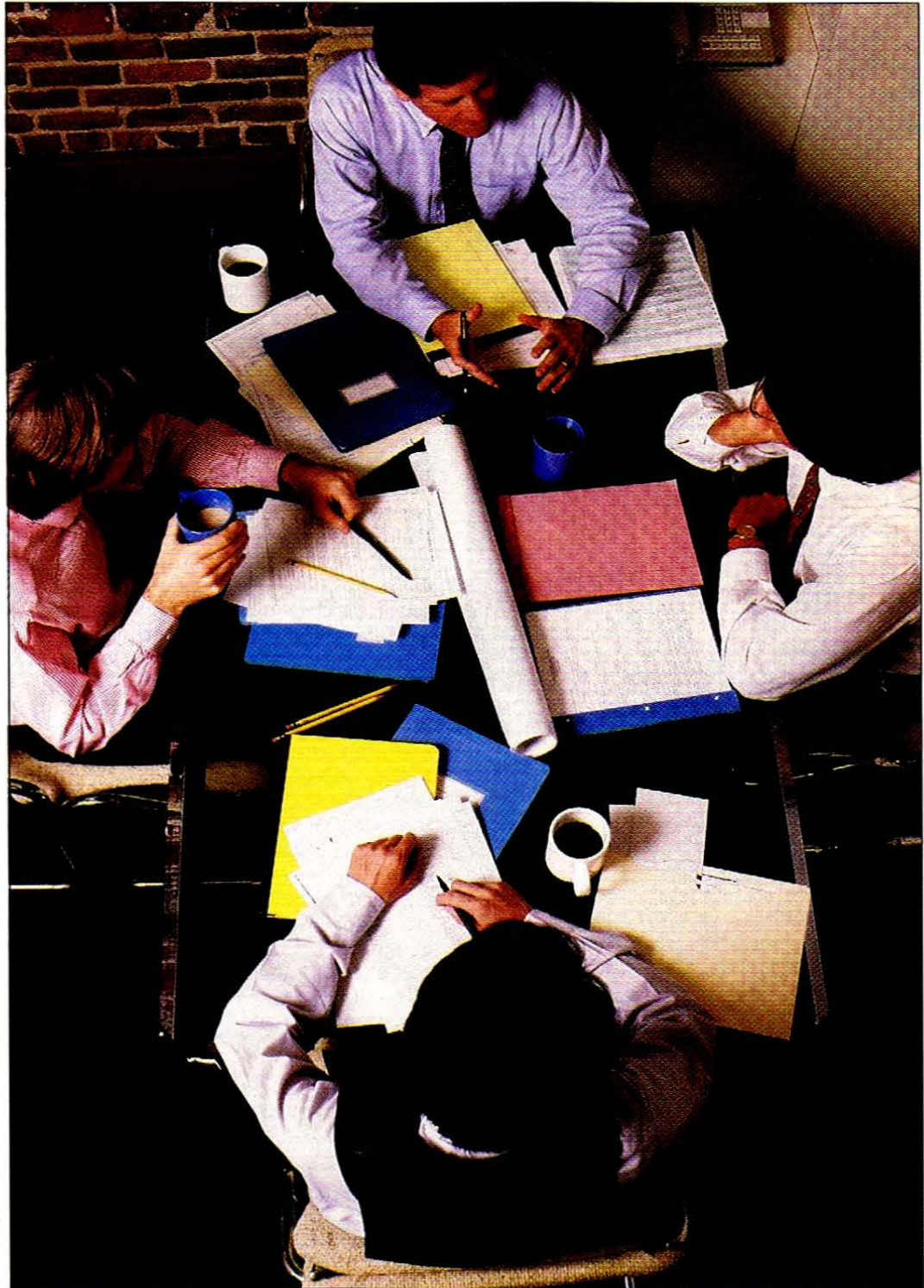


PHOTO: FOUR BY FIVE



PHOTO: FOUR BY FIVE

- paupérisation accrue de plusieurs milieux;
- sous-scolarisation et nouvelles exigences professionnelles;
- etc.

UN BESOIN D'ADAPTATION

L'administration publique, comme toute l'organisation gouvernementale et le système politique lui-même, doit nécessairement prendre en compte ces changements, s'ajuster et relever les défis qu'ils comportent. Cela ne peut se faire sans une attitude d'ouverture et de compréhension visant l'adaptation.

S'adapter, c'est faire preuve d'intelligence. C'est d'ailleurs un attribut de l'être vivant. S'adapter, ce n'est pas se modeler ou se conformer aux pressions qui nous environnent, mais pouvoir se conformer à la réalité changeante afin de la maîtriser. S'adapter c'est accepter des situations nouvelles pour en tirer le meilleur parti. S'adapter, c'est modifier ce

qu'il est avantageux de changer et s'accommoder de ce qu'on ne peut changer. S'adapter, c'est non seulement relever les défis mais également identifier des conflits et y faire face pour les régler.

Il n'existe aucune partie de notre administration publique qui soit à l'abri des changements, donc de la nécessité de s'adapter. De la Justice à l'Éducation, de la Main-d'œuvre à la Santé et aux Services sociaux, des Affaires municipales à l'Hydro-Québec en passant par la Régie des rentes ou les Communautés culturelles, toutes les parties constituantes de l'État font face à plusieurs des défis contemporains susmentionnés et aux ajustements spécifiques requis dans leur secteur respectif.

D'ailleurs, l'Administration est un sous-système de notre système politique lequel, par son caractère démocratique (programmes des partis, élections, débats parlementaires, etc.) transmet systématiquement les adaptations requises au niveau de l'Administration. Les mutations et les réformes ne manqueront pas.

LE NOUVEAU GESTIONNAIRE

Les gestionnaires doivent être sensibles aux changements. À ce sujet, le 17 décembre 1990, la Commission parlementaire du budget et de l'administration écrivait dans son rapport intitulé *Au service des citoyens*, la raison d'être de la fonction publique : «Il faudra retrouver chez les gestionnaires le profil suivant des attitudes, des aptitudes et des valeurs : préoccupation des personnes et de leur rendement, énergie et enthousiasme, optimisme et curiosité intellectuelle, compétence en communication, capacité de travailler en équipe, capacité de déléguer en toute confiance. [...] «De son côté, le fonctionnaire devra être fier de servir l'État et la population, loyal et solidaire envers le gouvernement, créatif et productif, tourné vers le futur et ouvert aux changements, capable de s'adapter à de nouvelles tâches et responsabilités, prêt à se former de façon continue, à se perfectionner, à se recycler, prêt à porter la responsabilité de son action, stimulé positivement et valorisé par sa contribution.»

LE DÉVELOPPEMENT, UN OUTIL

Pour ce nouveau profil, le gestionnaire d'aujourd'hui doit remplacer l'accent historique mis sur le statut hiérarchique, l'autorité, le contrôle et la stabilité par la primauté des éléments suivants : un leadership appuyé sur une vision claire de son mandat et le respect des personnes, la

capacité d'écoute et d'évolution, l'innovation et l'animation.

Comme toute adaptation ne se fait ni par la magie, ni par les systèmes (on n'a jamais vu un organigramme prendre une décision), c'est par la qualité des personnes que s'opère toute modification au sein de l'Administration. C'est là le fondement même de toute formation et de tout programme de développement : aider et stimuler les personnes à adapter leur environnement immédiat aux défis que représentent les changements.

C'est dire l'ampleur et la complexité du développement puisqu'il s'agit de s'adresser à l'intelligence des gens, à leurs attitudes, à leur motivation, à leurs habiletés en leur offrant des moyens d'accroître leur capacité d'adaptation et en le faisant dans le plus grand respect des personnes puisqu'elles sont elles-mêmes les réels maîtres-d'œuvre de leur développement.

Les gestionnaires publics ne sauraient plus se voir, ni être considérés, comme des pistons dans un appareil bureaucratique (la machine comme on l'appelle trop méchamment). Le gestionnaire ne doit pas se considérer comme un greffier ou un confident de groupes en demande ou en désaccord. Il doit être capable d'être un animateur, un arbitre qui prend position. Il ne lui suffit pas d'assister aux débats mais d'en être; il doit communiquer ses vues, fixer ses priorités, déterminer des scénarios, chercher des alternatives et être un intégrateur d'équipes, le tout se faisant évidemment en respect de l'autorité politique, représentante légitime de la population.

Bref, l'inertie ou la morosité ne sauraient caractériser un cadre supérieur : il en est l'antipode. C'est plutôt le leadership qui doit le caractériser. Les mandats difficiles, les adaptations complexes, les obstacles sont inhérents à son rôle comme ils le sont à la vie elle-même.

Les programmes de développement visent à transmettre de l'information, à favoriser les échanges, à stimuler et à promouvoir la réflexion critique. Comme le disait Allan Demaree, éditeur du magazine *Fortune*, dans une récente parution de la revue *Courants* (de l'Hydro-Québec) : «Nous introduisons de nouvelles idées dans le monde des affaires. [...] Le pouvoir de la libre-pensée est le plus important de tous pour l'avancement des choses.» ■

M. Jean-Claude Deschênes est directeur du Centre de développement des cadres supérieurs, École nationale d'administration publique.