

**Déjeuner – Conférence
Institut d'administration publique de Québec**

La mise en œuvre des réformes et la gestion publique

Salle de Bal / Hilton Québec

**Le 26 septembre 2002
Jean-Marie Toulouse**

Je suis heureux de vous rencontrer pour partager avec vous des réflexions personnelles sur la mise en œuvre de grandes réformes publiques. Je le ferai évidemment à partir de l'angle d'une personne qui dirige un établissement universitaire, dont l'activité principale est de former des généralistes et des spécialistes de la gestion qui, pour la très grande majorité, feront carrière dans les entreprises privées.

Il s'agit d'une position privilégiée et je me considère chanceux car d'une part le poste de directeur de HEC Montréal est un lieu extraordinaire d'observation et d'études sur la gestion des entreprises et d'autre part je dirige un établissement public. En fait ces réflexions m'habitent dans l'exercice quotidien du métier qui est le mien.

Un mot d'abord sur ce que l'on sait des entreprises dont on dit qu'elles ont réussi.

Les entreprises privées qui réussissent sont des entreprises qui consacrent beaucoup d'énergie et de ressources à faire essentiellement cinq choses :

1. formuler une stratégie d'entreprise
2. planifier attentivement la mise en œuvre de cette stratégie et en assurer le leadership
3. réviser régulièrement la stratégie choisie, en regard des résultats observés par rapport aux résultats attendus
4. soutenir des valeurs de confiance
5. encourager l'innovation et l'entrepreneurship

Dans ce processus, la haute direction est aux commandes et assume le leadership et ce, peu importe la structure de propriété ou d'actionariat. Si les dirigeants ont la responsabilité de formuler et de mettre en œuvre la stratégie,

ils ont aussi la responsabilité de présenter leurs choix stratégiques aux actionnaires, au moment de leur élaboration et de leur mise en œuvre.

Les principaux avantages de ce processus sont de revoir l'orientation à long terme et la mission dans le cadre de la concurrence et surtout dans le cadre du contexte global de l'entreprise. Mais pour réussir dans cette tâche, il faut observer l'entreprise à partir de l'extérieur de l'entreprise et non pas à partir de l'intérieur, c'est-à-dire à travers ses prismes habituels.

Je remarque que ce type de démarche n'est pas spontané dans la gestion publique; je note aussi que le réflexe acquis en est un d'attendre des directives ou de proposer des plans stratégiques visant la continuité et développés sur la base d'une vision interne de l'organisation, plutôt qu'externe.

Mon expérience de la gestion au niveau universitaire m'amène à constater que le processus que je viens de décrire pour les entreprises du secteur privé s'applique aussi à une organisation comme celle que je dirige. En effet, ce processus nous force à revoir continuellement nos hypothèses de travail, il nous conduit à penser différemment la stratégie de notre organisation.

Je souligne que dans cette démarche, la direction supérieure est celle qui assume le leadership du processus stratégique. Le Conseil d'administration connaît et suit notre réflexion mais l'impulsion stratégique et l'articulation de la stratégie restent la responsabilité des gestionnaires et surtout des gestionnaires supérieurs. Dans ce genre de processus, les consultants peuvent jouer un rôle de soutien mais ils ne peuvent pas remplacer la direction supérieure.

Dans un contexte de mise en œuvre de grandes réformes, je dirais que la réforme ne peut pas tenir place de stratégie; la réforme nécessite une réarticulation de la mission et de la vision avant de passer à la stratégie. Et encore une fois, la réforme, quelle qu'elle soit, ne réussira que si les gestionnaires supérieurs assument le leadership stratégique et les risques associés à la stratégie choisie.

Gérer une société d'État ou une organisation publique est beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît à première vue, vous êtes bien placés pour en témoigner.

Dans l'entreprise privée, il y a de multiples formes d'organisations. Toutes ont été étudiées mais depuis quelques temps déjà, une attention spéciale est portée aux grandes organisations et aux organisations complexes, fusions et acquisitions obligent. On parle ici d'entreprises de grande taille, qui oeuvrent

sur plusieurs continents, dans plusieurs lieux géographiques à l'intérieur de ces mêmes pays et dont les opérations prennent plusieurs formes.

Que peut-on retenir de l'étude de l'organisation de ces entreprises complexes? On a d'abord noté que les entreprises complexes qui réussissent bien séparent les rôles du siège social, de ceux des unités opérationnelles, on a également observé que plusieurs de ces méga-organisations fonctionnent avec des sièges sociaux de 50 ou 75 personnes seulement, alors que le nombre d'employés total oscille entre 30 000 et 200 000 personnes et plus.

Comment arrive-t-on à gérer des ensembles aussi complexes avec si peu de personnel au siège social?

Une partie de la réponse vient de la forme d'organisation, forme dans laquelle le siège social se réserve

1. la définition des stratégies globales du groupe
2. l'allocation des ressources financières dont les unités ont besoin pour leur développement stratégique
3. la définition des valeurs et des principes de gestion que les hauts dirigeants favorisent et qu'ils veulent voir respecter
4. et finalement, le contrôle des résultats, sur une base régulière

Vous noterez que, dans cette liste d'activités, il n'est pas fait mention des opérations quotidiennes, de la gestion des ressources, humaines et financières, et encore moins de la gestion à la place de ceux et celles qui assument la direction d'unités ou de divisions opérationnelles. C'est là que la direction de chaque unité entrent en jeu. Son rôle est d'assumer l'ensemble des responsabilités de l'unité dont elle a la charge. Elle doit développer l'orientation stratégique, élaborer le plan d'affaires, assurer la gestion quotidienne sous toutes ses facettes et voir à ce que l'unité produise les résultats qu'elle a promis dans sa planification. La direction de cette unité sera récompensée à la fois pour l'exercice de ses fonctions de gestion et pour l'atteinte de ses résultats.

Sauf dans les situations de fusions ou d'acquisitions ou les situations de faillite, la direction du siège social ne cherche pas à diriger les unités à la place des gestionnaires de ces unités et elle résiste aux tentations de limiter le champ d'action des gestionnaires. Elle s'applique plutôt à laisser à ces

personnes toute la marge et l'autorité dont elles ont besoin pour bien gérer leurs unités, sachant bien que le fonctionnement des unités sera meilleur si les gestionnaires jouent pleinement leur rôle .

Je me demande souvent si ces pratiques simples utilisées par des organisations très complexes ne seraient pas utiles dans la gestion des entreprises publiques ou à la gestion du secteur public. Ma propre expérience me permet de constater que la plus grande tentation des gestionnaires supérieurs du secteur public est de vouloir gérer à la fois le stratégique et les opérations. Cette tentation, qui semble souvent irrésistible, pousse plusieurs gestionnaires supérieurs à même s'engager dans ce que l'on appelle souvent le micro management et ce, par-dessus la tête et à la place des gestionnaires des unités opérationnelles.

J'ai vécu cette tentation et j'ai constaté que c'est une erreur car on en vient à perdre de vue un de nos rôles cruciaux : diriger en gardant l'œil sur le long terme, sur le devenir de l'organisation, sur sa place dans le marché, sur la mission que la collectivité nous a confiée de façon explicite ou implicite. Surtout, on cesse de s'occuper des valeurs fondamentales de l'organisation.

Dans un contexte de grande réforme, la tentation de tout prendre en main est encore plus forte. Glisser dans cette direction, c'est rendre les gestionnaires de la base incapables d'exercer leur rôle et c'est perdre de vue le rôle de la direction supérieure.

Je voudrais vous parler, ici, de notre expérience à HEC Montréal. Une grande transformation : l'introduction des technologies de l'information.

En 1995, nous avons décidé d'introduire un changement majeur : mettre les technologies de l'information au service de l'apprentissage de nos étudiants. Ce projet a commencé par faciliter l'usage de l'ordinateur portatif par nos professeurs, nous avons ensuite rendu ce type d'ordinateur obligatoire pour nos étudiants du M.B.A., ensuite pour ceux du B.A.A., nous avons poursuivi avec le programme de M.Sc. pour finalement inclure les étudiants des certificats. Nous avons, par la suite, ajouté un ERP-PeopleSoft dans trois facettes de notre gestion « finances – ressources humaines et bureau du registraire ». Nous sommes dans une phase de consolidation de ces changements. Nous échangeons 1.2 million de courriel par mois, tous les cours ont un site web, tous les professeurs ont leur site, tous les étudiants utilisent nos systèmes en salle de classe, ils les utilisent pour communiquer entre eux et avec nous pour toutes interactions administratives.

Si je réfléchis bien aux facteurs de succès de cette transformation, je vous mentionnerais les suivants :

- soutien continu, patient et compréhensif pour maintenir le cap sur l'objectif ;
- l'apprentissage de nos étudiants et non pas réduction des coûts, diminution des emplois ;
- disponibilité des outils nécessaires : infrastructure robuste, mettre à la disposition des professeurs les équipements essentiels ;
- soutien continu aux usagers mais un soutien doux ; les consultants sont des étudiants ;
- investissement majeur en formation du personnel incluant de la formation individuelle ;
- ajustements progressifs au niveau des ressources humaines c'est-à-dire ajout des ressources à mesure que les exigences nécessitent de nouvelles compétences.

Un jour, une grande entreprise financière m'a demandé de définir le rôle des dirigeants d'une entreprise en développement. Après réflexion, j'avais choisi de répondre en évitant de me référer aux quatre fonctions classiques de planification, direction, organisation et contrôle. J'ai répondu en suggérant de faire le cadeau suivant à chacun des dirigeants : un galon à mesurer, un miroir et un télescope. Pourquoi ces objets ?

D'abord le galon à mesurer

Il s'agit d'un instrument qui sert à apprécier une distance, en référence à une échelle communément acceptée. En quoi cela aidera-t-il le dirigeant ? Pour s'acquitter correctement de sa tâche, un gestionnaire doit mesurer : les coûts, estimer le rendement des unités, évaluer le rendement des personnes, mesurer les résultats globaux de l'entreprise. Dans la gestion privée, la mesure des différentes facettes de la gestion est extrêmement importante : Le gestionnaire qui négligerait de mesurer adéquatement ne pourrait pas survivre.

Souvent, les administrateurs publics affirment que leur travail ne se mesure pas : Que leur travail s'inscrit dans l'ordre du service collectif, service qui se définit en regard d'un idéal de société et non à partir de mesures concrètes et

facilement identifiables. Ce même raisonnement est appliqué à la mesure des résultats des organismes comme les hôpitaux, les écoles, les universités, etc. Avouons honnêtement que ces justifications sont pratiques mais, à long terme, elles ne tiennent pas la route.

Il faut admettre que les gestionnaires privés ont un avantage : Dans ce secteur, les mesures de coûts, le calcul des profits sont deux des outils (c'est-à-dire des galons à mesurer) connus, acceptés et d'usage dans la totalité des entreprises. Pour les gestionnaires publics, les équivalents n'existent pas et souvent il faut inventer des outils de mesure. La pratique émergente dans le secteur privé de mesurer les processus est un développement qui peut aider grandement les gestionnaires du secteur public.

Lorsque la mesure est prise, il faut juger les observations que l'on a recueillies et dans cette démarche de jugement, les gestionnaires du secteur privé utilisent des comparaisons : ils comparent à des entreprises semblables, ils comparent à des concurrents

Ils comparent à des points de référence qui ont été développés à l'intérieur de la même industrie, ils comparent à des résultats provenant d'études d'étalonnage ou de benchmarking.

En fait, la comparaison est nécessaire pour porter un jugement éclairé sur les résultats observés. Les gestionnaires publics font face à la même réalité sauf que les outils pour comparer sont beaucoup plus rares. Dans mon rôle, par exemple, j'utilise des données provenant des autres universités québécoises et canadiennes et surtout des données qui proviennent des regroupements d'écoles de gestion européennes et américaines. Je réalise que la comparaison nous aide à nous mesurer mais elle nous aide surtout à mieux saisir les progrès accomplis et la stratégie développée.

Un galon, soit. Mais un télescope ?

Un télescope sert à regarder au loin: le capitaine du bateau scrute le large ou la côte à l'aide du télescope; le chasseur l'utilise pour repérer les animaux dans la forêt, l'astronome amateur, s'adonner à son loisir favori soit repérer et identifier les étoiles.

Pour le gestionnaire au sommet, le télescope sert à porter le regard sur le long terme, sur le futur, sur ce qui commence à poindre à l'horizon, sur les tendances qui se dégagent. Depuis plusieurs années les études en gestion ont démontré que les bons gestionnaires savent faire face aux attentes associées aux résultats semestriels et garder le cap sur le long terme. Ils savent donc

distinguer ce qui guidera l'entreprise vers les résultats à long terme sans se laisser prendre par l'atteinte de résultats semestriels.

Mon expérience de directeur d'un établissement universitaire m'amène à dire que le développement d'un établissement se fait uniquement si l'on garde l'œil sur le télescope et non pas sur les inscriptions du dernier trimestre, sur les échecs ou sur la diplomation. En fait, je dois continuellement chercher à reconnaître ce sur quoi je dois agir pour faire la différence demain, dans cinq ans, dans dix ans.

Je crois que tous les gestionnaires supérieurs du secteur public se doivent d'apprendre à utiliser le télescope, un peu comme le capitaine du navire qui scrute l'horizon pour savoir ce qui s'en vient.

Pour eux comme pour les gestionnaires du secteur privé, l'usage régulier du télescope leur permettra de voir plus loin que les stratégies à courte vue des partis politiques, d'aller au-delà du trimestre et de reconnaître ce qui émerge par rapport aux mirages du court terme.

Et maintenant, le miroir.

Vous savez à quoi il sert. À se regarder au lever du lit, à replacer ses cheveux, à refaire son maquillage, à évaluer sa tenue vestimentaire. On sait aussi que le miroir aide à voir derrière soi, en référence, bien sûr, à l'usage du miroir dans la conduite automobile.

L'observation des comportements des bons gestionnaires du secteur privé montre que ces personnes sont capables de se voir agir et d'ajuster conséquemment leur comportement en prévision du futur. Mieux : ils apprennent de ce qu'ils voient, de ce qu'ils font. La capacité de visualiser ses propres comportements est essentielle pour réussir en gestion tout comme elle est essentielle pour atteindre les plus hauts sommets dans le sport.

Si vous avez déjà pris des cours de golf auprès d'un excellent entraîneur, il vous a sans doute proposé de vous filmer durant les exercices qu'il vous demandait de pratiquer. Le film joue la fonction du miroir : à l'aide du film, l'entraîneur vous indique comment corriger vos mouvements. À force de vous regarder, vous avez probablement identifié clairement quel geste il vous fallait changer. Puis sur le terrain, vous êtes lentement arrivés à reconnaître les gestes à l'origine de vos résultats positifs et ceux à l'origine de vos résultats négatifs.

Ma longue expérience de la gestion universitaire et l'observation de milliers d'étudiants ou de diplômés en gestion, m'amène à réaliser que le miroir est l'outil avec lequel les gestionnaires ont le plus de difficulté. Les gestionnaires ont de la difficulté à se voir agir, à observer leurs propres comportements, ils ont de la difficulté à apprendre à partir de leurs gestes et actions. Cette difficulté rend pratiquement impossible le deuxième niveau d'entraînement des sportifs de haut calibre, soit celui de la visualisation de l'épreuve sportive à venir et des comportements susceptibles de mener à la victoire. En termes de gestion, l'équivalent de cette visualisation c'est de se voir agir, c'est apprendre à partir de ses propres comportements et se projeter dans le futur en imaginant les gestes gagnants à poser.

Le conseil que je donnerais aux responsables des grandes réformes serait celui-ci: équipez-vous de deux galons à mesurer, de deux télescopes et de deux miroirs, au cas où vous perdriez le premier.

Toutefois, l'entreprise privée n'est pas à l'abri de soubresauts sérieux, comme en fait foi le scandale « Enron » - et les autres scandales du même type – qui ont propulsé à l'avant-scène une série de questions concernant la gouvernance de l'entreprise. Je crois qu'il faut ici faire attention aux prises de position d'éclat, trop hâtives, et prendre un peu de recul pour bien saisir les enjeux.

Ce qui s'est passé chez Enron n'est pas un cas unique, ça se situe dans un contexte particulier. D'abord, un mot sur le contexte: ces événements se produisent à la fin d'un très long cycle boursier, cycle au cours duquel les gains ont été énormes, cycle qui a conduit tous les investisseurs, gros et petits, à attendre des rendements encore plus importants et des rendements à court terme. Bref, nous étions dans une bulle dominée par la pensée magique en termes de rendements boursiers.

Il faut se souvenir aussi que ces événements surviennent après le premier dégonflement de la bulle « dot.com », bulle caractérisée entre autres, par la création d'entreprises fortement capitalisées qui sont incapables d'atteindre leurs objectifs de vente et de fournir un rendement décent sur le capital. Les entreprises qui ont connu des difficultés ont goûté à la même médecine que plusieurs nouveaux entrepreneurs québécois: pour survivre, les produits ou les services doivent se vendre, les emprunts doivent être remboursés et le modèle d'affaires doit résister au test du marché même s'il est catégorisé, peinturé comme on dit ici, « nouveau modèle électronique ».

Si le cas « Enron » soulève plusieurs questions, les plus importantes, pour mon propos d'aujourd'hui, sont celles associées aux comportements des gestionnaires.

Pensons aux membres de la direction supérieure: ces personnes savaient sans doute ce qui se passait, pourquoi n'ont-elles pas tiré la sonnette d'alarme?

On a souvent dit que le système de récompense était la cause de ce silence concerté. Cette réponse n'est que partiellement satisfaisante.

En effet, pensons aux spécialistes de la finance. Ils connaissent les instruments financiers, dont les produits dérivés; alors comment ont-ils pu fermer l'œil sur les indicateurs usuels? Pensons finalement aux investisseurs : comment ont-ils pu être plus tolérants face aux analyses, manifestement troublantes, découlant de l'examen des états financiers?

Plus on pousse l'examen du cas « Enron », plus on découvre de multiples facettes à cette situation, plus on réalise que la solution de redressement ne peut pas se trouver dans l'ajout d'une nouvelle réglementation imposée par l'externe, ou d'un nouvel organisme de surveillance. Plus je réfléchis à ce cas, plus je réalise que tous les cas rattachés à la période « dot.com » nous ramènent aux principes de base de la gestion. Je pense ici aux principes fondamentaux de fonctionnement des entreprises, je pense aux comportements des gestionnaires.

Dans son ouvrage de pionnier sur le fonctionnement des organisations, Barnard insiste sur trois concepts fondamentaux. Le premier est celui de la confiance: en fait Barnard souligne qu'à son avis, les organisations ne peuvent pas fonctionner correctement sans un postulat et des mécanismes de confiance.

A mon arrivée en poste à la direction de HEC Montréal, j'ai examiné attentivement nos pratiques et nos politiques à partir de cette idée toute simple. A chaque fois que nous élaborons une nouvelle politique, je l'examine à partir de cette idée de confiance. Après expérience, j'ai observé la justesse de l'observation de Barnard: la confiance est essentielle; les dysfonctions sont très souvent associées à des politiques, des mécanismes qui reposent sur la méfiance envers ceux et celles avec qui l'on travaille.

Barnard affirme aussi que la collaboration est essentielle au bon fonctionnement des entreprises : sans collaboration pas de succès à long terme. Si on examine le cas « Enron » à partir de ce concept, qu'allons-nous découvrir dans le futur? Même si je ne l'ai pas étudié en détail, mon intuition pointe dans la direction d'une entreprise fonctionnant sur le principe de la compétition. Autant la compétition est nécessaire pour bien agir sur les marchés, autant la collaboration est essentielle pour fonctionner correctement à l'intérieur de l'entreprise.

Troisièmement, Barnard indique également que le bon fonctionnement repose sur un leadership éclairé, un leadership supporté par des valeurs et des principes.

Des valeurs et des principes non seulement «communiqués» par les leaders, mais «pratiqués» par les leaders, leurs actions rendant crédibles leurs prises de position.

Dans mon travail à la direction, ce message de Barnard me suit à tous les jours: je répète continuellement aux professeurs que nos étudiants apprennent des concepts, des théories, des « savoir-faire » professionnels de haut niveau mais ils apprennent aussi des valeurs, des principes de vie en observant nos comportements et nos façons de réfléchir à la gestion et à la pratique du métier qui sera le leur plus tard. Je répète ce même message à nos cadres car je suis convaincu que Barnard voit juste lorsqu'il rappelle que le leadership véhicule des messages de valeurs et des principes essentiels à une gestion de grande qualité.

Dans un contexte de grande réforme, il faut se prémunir contre le syndrome « Enron » ; je crois que la meilleure façon d'y parvenir, c'est de se rappeler continuellement les trois concepts fondamentaux de Barnard : confiance, collaboration, valeurs et principes.

Ces intuitions de Barnard ont été vérifiées empiriquement et se sont avérées très justes. En effet, les études récentes démontrent que les résultats d'affaires sont le fruit de personnes et non pas le fruit de structures ou de procédures. De façon plus précise, les résultats sont dus à :

- la compréhension que les gestionnaires, les cadres ont de leur environnement d'affaires c'est-à-dire ce qu'ils retiennent comme significatif, majeur, peu importe ce que leur présente les professionnels qui recueillent les informations ;
- la qualité de la collaboration entre les cadres, les gestionnaires, lors des diverses étapes d'un processus de décision (le mot qualité est ici crucial ; les êtres humains, les étudiants sont très habiles pour détecter la façade, démêler le vrai du faux) ;
- l'initiative, la perspective proactive, l'innovation dans les décisions.

J'aborderai finalement un sujet qui m'est cher, celui de l'innovation et de l'entrepreneurship.

Souvent, on fait une adéquation entre entrepreneurship, innovation, créativité et les petites entreprises, surtout celles nouvellement créées. C'est comme si on assumait que la créativité, l'innovation et l'entrepreneurship n'avaient pas leur place dans les entreprises complexes et encore moins dans les entreprises publiques. Depuis le début de ma carrière de chercheur, je défends le contraire. Les études plus récentes que je viens de résumer confirment que les comportements innovateurs et entrepreneuriaux sont essentiels à la survie et au renouvellement des entreprises, mêmes les plus grandes !

Aucune entreprise ne peut se passer de la richesse associée à ce type de comportement. Il est clair que ces comportements dérangeant, ils repoussent les limites des normes et des procédures, ils introduisent un peu de déviance dans l'organisation. Créativité et innovation sont cependant à la base des nouveaux produits et du renouvellement des processus.

Mes études sur ce sujet ont montré que les comportements entrepreneuriaux, la créativité et l'innovation prennent leur juste place dans les entreprises complexes qu'elles soient publiques ou privées à quatre conditions :

- la direction supérieure doit protéger ouvertement ceux et celles qui oseront innover, poser des gestes entrepreneuriaux, sinon le risque devient démesuré pour l'individu qui cherche à innover ;
- la direction supérieure doit accepter de confier des ressources à ceux et celles qui oseront innover, créer ou développer un projet entrepreneurial ;
- la direction supérieure doit définir la marge de manoeuvre de ceux et celles qui oseront, cette marge se définit en regard des objectifs stratégiques de l'entreprise ;
- la direction supérieure doit créer, à l'intérieur de l'organisation, des structures, des lieux ou des façons de manifester ces comportements.

Deux exemples, pris dans l'entreprise privée, illustreront mon propos : les Post-it et les Tagamet ! Vous utilisez tous les premiers, tous les jours ou presque, et peut-être avez-vous eu besoin des deuxièmes un jour ! Ce sont là deux produits qui sont nés dans des circonstances un peu spéciales et qui ont bénéficié du soutien éclairé de dirigeants qui comprenaient et nourrissaient le sens de l'entrepreneurship.

Les Post-it sont en effet la résultante géniale d'une colle jugée à priori trop peu collante, les Tagamet, ce médicament miracle éliminant les ulcères d'estomac, d'une recherche à contre-courant qui a été encouragée malgré les obstacles internes.

Mon style de direction à HEC Montréal s'inspire de ces principes: j'indique des sujets pour lesquels je cherche des initiatives entrepreneuriales; je situe ces initiatives à l'intérieur de l'orientation stratégique globale, je crée des espaces pour les projets d'innovation, projets à qui je dédie des ressources en acceptant au départ que certains ne réussiront pas. C'est ma façon de soutenir le risque assumé par des membres du personnel.

Après plusieurs années de mise en pratique de cette approche, je suis convaincu qu'elle produit d'excellents résultats même s'il faut continuellement rassurer ceux et celles qui ont peur que ces initiatives aillent trop loin. A mon avis, faire appel au talent créateur des gens, c'est gagnant à long terme, tant dans les entreprises privées que les entreprises publiques et, c'est essentiel dans un contexte de grande réforme.

En affirmant ceci, je reconnais que l'ennemi numéro un des grandes réformes publiques planifiées uniquement au sommet c'est l'innovation, l'entrepreneurship des gestionnaires, surtout ceux de la base. Je crois qu'une grande réforme doit reposer d'abord et avant tout sur l'appel au talent innovateur, au talent créateur, au talent entrepreneurial ; le plan doit s'ajuster ensuite. En agissant de la sorte, on permettra à des « champions » de se manifester car ceux-ci sont absolument essentiels au succès des réformes.

En conclusion, que peut-on souhaiter aux gestionnaires que nous sommes, qui gérons des entreprises complexes ? Qu'avons-nous appris de l'entreprise privée qui, malgré ses soubresauts, est capable de virages importants et de résultats satisfaisant son personnel, ses clients et ses actionnaires ?

Quelques grandes leçons, que je résume ici :

Aux plus hauts sommets de la direction, on doit s'occupe d'élaborer une stratégie, des principes de gestion, d'allouer des ressources aux unités et de contrôler les résultats. On ne se mêle pas des opérations et on ne tente pas de gérer les ressources, à la place des gestionnaires dont c'est la responsabilité.

Comme gestionnaire, on doit s'armer d'un bon galon à mesurer, d'un télescope puissant et d'un miroir vraiment réfléchissant. Pour se comparer, pour voir venir, pour s'auto-évaluer et progresser.

Faire siens les trois principes de Barnard : confiance, collaboration et sens des valeurs permettant une saine gestion.

Et, finalement, créer un climat d'innovation et d'entrepreneurship, dont s'empareront vos employés talentueux et curieux.

On ne saurait gérer autrement une organisation, privée ou publique. On ne devrait pas non plus envisager de grande réforme, sans une généreuse utilisation de tous ces ingrédients de base en se rappelant que le succès des réformes viendra de la minutie de la planification, il ne viendra pas des mécanismes de contrôle, il ne viendra pas de décrets mais du travail patient, du travail assidu d'hommes et de femmes qui se parlent, qui interagissent, qui partagent des points de vue, qui se font confiance, qui collaborent, qui innoveront et qui assument le leadership de leurs stratégies.

Merci de votre attention.