

MESDAMES ET MESSIEURS,

C'est avec beaucoup de plaisir, mais aussi avec un peu d'appréhension que j'ai acquiescé à l'invitation de l'Institut de vous entretenir aujourd'hui sur les chocs du passage du secteur privé à un poste dans la haute administration du secteur public. Au premier abord le sujet de cette conférence m'a fait un peu peur car il devait nécessairement comporter des jugements et des observations sur la gestion publique et, qui plus est, devaient être faits à des spécialistes de l'administration publique. Une fois ce moment de crainte passé, je me suis très vite ressaisi et j'ai réalisé qu'il serait tout aussi intéressant pour moi de faire une telle réflexion sur cette expérience du passage du privé au public que pour les auditeurs de connaître les appréciations et les impressions d'une telle expérience.

Je ne voudrais pas aborder mon propos sans remercier l'Institut et plus particulièrement Monsieur Borgeat pour cette aimable invitation. Mon passage d'une fonction de gestionnaire du secteur privé à une dans la haute administration québécoise, dans mon cas, s'est fait sans heurt, si je m'en rapporte exclusivement au contenu de la fonction ainsi qu'aux aptitudes et aux habiletés dont il faut faire preuve, aux ressources internes auxquelles on doit faire appel ainsi qu'aux efforts qu'il faut déployer pour réussir.

En effet, l'environnement de la gestion, les contraintes et les opportunités sont différents mais les conditions de succès sont les mêmes; dans la gestion publique comme dans le privé. Il faut, pour atteindre nos objectifs: courage, détermination, ténacité, sens pratique, compétence, esprit de décision et goût de l'action, etc. Il faut aimer ce que l'on fait, travailler très fort et être disponible. La gestion dans le secteur public, comme dans le secteur privé, est exigeante et ingrate. Les lois du succès sont identiques.

La prise en charge de la direction du réseau Travail-Québec, avec ses 4 000 employés, ses 128 bureaux, ses 350 000 clients et un budget de près de 2 milliards a constitué un défi de grande importance et une source de motivation et d'intérêt au travail comme l'entreprise privée sait aussi parfois en fournir. Vu sous cet angle le choc de l'accueil a été positif. La gestion a ceci de particulier elle est un exercice extrêmement polyvalent et peut s'exercer partout dans n'importe quel milieu.

J'aimerais dans les minutes qui vont suivre vous entretenir davantage de ma perception de ce que j'appellerai :

## **L'ENVIRONNEMENT DE GESTION DU SECTEUR PRIVÉ**

J'ai passé de nombreuses années dans le secteur privé où j'ai eu l'opportunité, à titre de consultant et de gestionnaire, d'observer la sensibilité des hommes d'affaires et des administrateurs pour la rentabilité du capital, la productivité et les coûts d'opération. J'ai pu mesurer toute l'importance de la capacité à réagir rapidement à la compétition et aux changements constants des marchés, par une capacité à prendre des risques, par une prise de décision rapide et efficace, et par la souplesse et la simplicité de l'organisation.

J'ai eu également l'occasion de mesurer toute l'importance stratégique de savoir centrer les efforts du personnel sur le service à la clientèle, élément vital du succès de toute entreprise.

J'ai pu aussi observer, chez plusieurs de mes clients, que les administrateurs qui savaient témoigner de l'importance et faire confiance à leur personnel et leur donner une réelle marge de manœuvre, obtenaient des résultats souvent hors de l'ordinaire.

La gestion dans le secteur privé est irrémédiablement soumise aux règles de la performance, du profit et de la compétition. L'incapacité pour les administrateurs de s'y conformer, marque généralement la fin de leur mandat. C'est avec cette mentalité et ces barèmes d'évaluation que j'ai pris mes fonctions à la direction générale du réseau Travail-Québec.

## **L'ENVIRONNEMENT DE GESTION DU SECTEUR PUBLIC**

Ma première réalité à titre de futur gestionnaire du secteur public fut de constater que la "norme" touchait tout le monde. On m'a vite fait comprendre, lors des discussions sur mes conditions de travail, que ma rémunération était normalisée et qu'il n'était pas possible d'y déroger sans l'autorisation d'autorités supérieures et qu'il en était de même pour tous les frais inhérents à ma fonction. Ce n'est pas tant le niveau de la rémunération qui me préoccupait, que le fait que celle-ci fut soumise et régie par des règles strictes, ôtant ainsi toute marge de manœuvre à mon interlocuteur à ce sujet.

Ma seconde réalité fut de prendre contact avec l'environnement dit "public" de mes nouvelles fonctions. Dès que ma nomination fut connue, on a dit de moi que je devais être bien "branché politiquement" pour être nommé à une telle fonction. Mon orgueil en a tout de suite pris pour son rhume, (car j'avais bien sûr l'impression d'avoir été nommé pour ma compétence. Enfin ...!) J'ai réalisé que de ce côté-ci de la clôture, on était sous "observation", que le public avait une perception très particulière de la Fonction publique, et qu'il faudrait s'en accommoder et être prudent.

Depuis mon entrée en fonction, janvier 1989, à travers ma propre démarche d'intégration et la prise en charge de ma fonction, j'ai été à la fois acteur et observateur du processus de gestion du secteur public.

## **OBSERVATIONS**

Je vais maintenant, plus sérieusement, vous faire part de quelques observations sur ma perception après quelques mois de la gestion dans le secteur public. Je voudrais tout d'abord que mes commentaires portent sur la gestion du secteur public en général. Je ne veux en aucune manière ici porter de jugement sur la gestion dans mon ministère et encore moins sur les personnes qui y exercent leur profession. Je voudrais être bien clair à ce sujet.

## **ENGAGEMENT DE LA GESTION**

1. J'ai vite fait de me rendre compte du volume, de la rigueur et de la complexité des directives, des règles, des modes opératoires et des guides de fonctionnement qui encadrent notre action et celle de notre personnel. Toutes les activités de la vie d'un gestionnaire y passent. Il est indéniable qu'il est nécessaire d'encadrer les pouvoirs d'engagements et de dépenses des gestionnaires pour éviter l'anarchie et le gaspillage de fonds publics. Mais on fait face ici à un véritable dilemme. Comment donner aux gestionnaires un cadre de référence clair pour orienter leurs actions tout en leur laissant une certaine liberté d'action? Il me semble ici qu'il y aurait place à amélioration. Dans quelle mesure la rigueur de l'encadrement actuel favorise-t-elle l'initiative et encourage-t-elle l'innovation en gestion? Pour moi la question est posée et j'ai tendance à répondre que la marge de manœuvre est étroite et que seules les personnes les plus décidées à changer quelque chose font usage de cette faible marge d'action. Je m'interroge vraiment sur la question de savoir si la fonction "CONTRÔLE" n'est

pas devenue davantage un "OBJECTIF" de la gestion plutôt qu'un outil? En tout état de cause je crains que cette façon d'encadrer et de contrôler la gestion contribue à une certaine "DÉRESPONSABILISATION" des cadres et à la domination de la "bureaucratie" et ses systèmes sur l'efficacité des opérations et les services à la clientèle, pourtant l'objectif ultime des services gouvernementaux.

## **LA PAPERASSE**

2. Je suis encore stupéfait de constater le volume de paperasse qui entre chaque jour à mon bureau et je suis certain que je ne fais pas une exception à la règle. Je suis littéralement enterré de papier. La machine à paperasse est puissante et peut vous bouffer vos journées si vous n'êtes pas circonspect et efficace dans le traitement des documents qui vous parviennent. C'est là, je crois, un signe de la lourdeur de la machine administrative. Bien sûr les règles de fonctionnement imposent déjà d'elles-mêmes une bonne partie de cette paperasse. Je me suis demandé cependant s'il ne serait pas possible, par une délégation plus grande aux niveaux inférieurs de la structure, d'améliorer quelque peu cette situation. Je l'ai expérimenté et cela a donné des résultats intéressants. Mais cela a demandé une délégation effective de pouvoir décisionnel aux gestionnaires et a exigé de ceux-ci qu'ils exercent ce pouvoir par une prise de décision à leur niveau. Cette situation requiert d'accepter dans une certaine mesure le droit à l'erreur. (Permettez-moi de préciser, que je fais une distinction très nette entre la négligence, la grossière erreur, l'incompétence et le type d'erreur à laquelle je viens de faire allusion).

Pour réussir cela, il faut que les gestionnaires assument pleinement leurs pouvoirs et prennent leurs responsabilités. Ce faisant graduellement, la "paperasse" commence à diminuer pour laisser place aux documents et rapports d'importance et stratégiques. J'ai bien encore quelques documents de routine qui me parviennent mais ils ne sont pas vraiment incommodants (exemple : les comptes de dépenses). Laisser perdurer une situation où tout remonte à votre bureau favorise là encore une "déresponsabilisation" du gestionnaire, qui recherche l'accord préalable de son supérieur dans toutes ses décisions. Il ne veut prendre aucune chance. C'est le type de réaction qui peut favoriser facilement une grande bureaucratie. C'est un piège majeur des grandes organisations et il faut beaucoup d'imagination et de courage pour l'éviter.

## L'INITIATIVE ET LA CRÉATIVITÉ

3. Dans le même ordre d'idée et comme corollaire sans doute aux deux commentaires que je viens de formuler, je suis surpris de constater qu'il est très difficile de susciter l'initiative et la créativité dans les façons de faire et les modes de fonctionnement chez les cadres.

Tout le monde, je crois, aimerait disposer d'une plus grande marge de manœuvre dans sa gestion, mais je ne crois pas que le contexte de gestion actuelle ne favorise vraiment pas de telles initiatives et ne prépare les gestionnaires à vraiment mettre à profit leur initiative et leur créativité. Ce n'est certes pas une question de compétence et de manque d'intérêt. Tout le cadre de la gestion de la Fonction publique me semble-t-il, est axé sur la gestion serrée des ressources, le contrôle sévère et le respect des budgets, ainsi que sur la conformité rigoureuse aux cadres réglementaires. De plus le cadre de gestion, et ce sont là des éléments capitaux, doit aussi tenir compte d'une façon prioritaire de l'environnement politique et de l'importance et de la nécessité de bien servir la clientèle. Bien sûr ce sont là des valeurs qui ne peuvent être mises en cause; c'est de la plus pure logique. Il faut se rendre compte toutefois que voilà un amalgame très complexe et très exigeant de valeurs qui à plusieurs égards s'opposent. Comment le gestionnaire peut-il se retrouver à travers cela et prendre des initiatives et mettre sa créativité à profit? La réponse n'est pas simple.

Je crois que cette situation reflète bien les contraintes découlant de l'environnement de gestion dans le secteur public. Une très grande prudence et un respect soutenu des impératifs de l'environnement politique et des objectifs de contrôle me semble-t-il ont dominé notre contexte de gestion et marqué nos façons de faire et nos initiatives. Je ne crois pas à cet égard que nous soyons différents des autres Fonctions publiques.

Il me semble que face à cela, nous aurions des enseignements intéressants à prendre dans le secteur privé. Je voudrais vous rappeler qu'à cet égard la gestion dans le secteur privé a dû constamment faire face à ces contraintes que sont notamment: la compétition, la rentabilité, le financement, la réglementation, la déréglementation, etc. Il est capital pour l'entreprise privée de demeurer rentable. Pour cela elle a dû s'adapter et elle l'a fait. Elle a réagi par beaucoup d'initiative et beaucoup d'imagination en faisant confiance à ses ressources humaines. Elle a su s'adapter et surtout elle a su conserver son objectif principal qui est de "servir sa clientèle dans un but profitable".

## LA COMPÉTENCE

4. Je ne crois pas que ce soit la compétence qui fasse défaut chez les gestionnaires que j'ai rencontrés dans le secteur public. La compétence ne manque pas. Je suis cependant toujours surpris de constater le grand nombre de gestionnaires qui ont des profils de formation dans des disciplines autres que la gestion; c'est très enrichissant pour la fonction de gestion. Il me semble y avoir là un potentiel important à exploiter.
5. J'ai observé que dans la gestion du secteur public, des notions comme prix de revient, rentabilité des efforts, conscientisation aux coûts, ne font pas toujours partie du langage courant. Ces notions font appel bien sûr à une responsabilisation très forte des gestionnaires sur les "résultats". Pour être conscient des coûts il faut en être responsable et pour en être responsable, il faut disposer des pouvoirs et des marges de manœuvre suffisants pour intervenir et modifier ce qu'il faut pour accroître le rendement des activités. Nous voilà, je crois, face à un défi de gestion et d'organisation majeur en ces années où la gestion budgétaire doit être de plus en plus serrée.
6. Mon dernier commentaire portera sur la ressource humaine. Elle est et doit demeurer bien sûr la principale ressource et le capital le plus important du gouvernement. Je ne crois pas qu'elle manque de compétence et d'imagination. Mais je crois que notre mode d'organisation, notre façon de gérer et les valeurs qui doivent guider nos décisions, nous permettent d'en tirer la meilleure efficacité. Bien sûr, tous produisent ce qu'on leur demande et généralement avec la meilleure volonté du monde; mais tire-t-on le meilleur d'eux-mêmes? Je ne crois pas. On n'a pas vraiment encore mis en place des façons de faire qui permettraient à tous nos employés d'être pleinement créatifs, imaginatifs, innovateurs même, car on n'a pas encore, à mon avis, appris à mettre au service de l'État toute la "matière grise" de nos employés. C'est là tout un défi.

## L'ENVIRONNEMENT POLITIQUE

7. Un dernier mot sur l'environnement politique. Je m'habitue graduellement à l'importance de considérer dans nos décisions les volontés politiques exprimées dans les lois, le budget et les décisions du Conseil des ministres et du Conseil du trésor.

Cela constitue ce que j'appelle des variables mobiles qui doivent teinter nos décisions et nos façons de faire.

Je n'ai pas trouvé d'équivalent dans le secteur privé. Mais une chose est certaine, la capacité d'adaptation du gestionnaire est parfois rudement mise à l'épreuve, mais ça rend la tâche plus active et plus motivante.

## **CONCLUSION**

En guise de conclusion, j'aimerais simplement vous faire une brève description de ce que nous sommes en train de faire chez nous.

Nous travaillons à introduire un modèle de gestion qui marie bien, je crois, les valeurs de gestion du secteur public et celles du secteur privé.

Nous croyons fermement qu'il est possible de se donner un milieu opérationnel et un mode de gestion qui favoriseront la mise en valeur de nos Ressources humaines et les services à la clientèle, tout en se collant aux impératifs liés à l'environnement politique et aux besoins de contrôle. Pour réaliser cela, nous travaillons depuis déjà quelques mois:

### **1. À CENTRER NOTRE GESTION ET NOS EFFORTS SUR NOS RESSOURCES HUMAINES:**

- 1.1 En leur confiant des missions claires et en présentant des défis pour chacun;
- 1.2 En les responsabilisant pleinement par une délégation réelle et effective
  - 1.2.1 Ressources humaines
  - 1.2.2 Ressources financières
  - 1.2.3 Ressources matérielles
- 1.3 En les sensibilisant au fait qu'ils sont les premiers responsables de solutions aux problèmes qu'ils rencontrent
- 1.4 En favorisant la prise de décisions à tous les niveaux en leur faisant savoir qu'ils ont droit à l'erreur et que donc ils peuvent innover et travailler à changer leur environnement de travail.

**2. À RENDRE CHAQUE EMPLOYÉ CONSCIENT DE L'IMPORTANCE DE BIEN SERVIR LA CLIENTÈLE :**

- 2.1 En travaillant à simplifier sa tâche:
  - 2.1.1 Par une révision en profondeur de tous nos guides d'opération en vue de les simplifier;
  - 2.1.2 Par une refonte en profondeur des systèmes et de nos façons de faire pour mettre vraiment la technologie au service de notre personnel.
- 2.2 En lui permettant de consacrer ses énergies à l'écoute du client, à l'analyse de ses besoins et à lui fournir toute l'assistance possible.

**3. À DÉVELOPPER UN STYLE DE GESTION OUVERT, PARTICIPATIF ET QUI ENCOURAGE L'INITIATIVE EN :**

- 3.1 communiquant à tout le personnel notre nouvelle philosophie de gestion de manière à les mobiliser derrière des idées communes;
- 3.2 les impliquant dans toutes les opérations et projets majeurs du Ministère;
- 3.3 développant une grande transparence et lui faisant connaître nos décisions de façon régulière et assidue

**4. À VALORISER LA "PERFORMANCE" ET LE RENDEMENT CHEZ NOTRE PERSONNEL ET À LE RENDRE CONSCIENT DES COÛTS ET DE L'EFFICIENCE PAR :**

- 4.1 la mobilisation de leurs efforts sur les résultats;
- 4.2 leur participation active au processus budgétaire;
- 4.3 la mise en place graduelle d'un nouveau système de gestion et de mesure de la performance.

**5. À INSTAURER UN PROCESSUS D'IMPUTABILITÉ ET DE REDDITION DE COMPTES OUVERTS ET AXÉ SUR LES RÉSULTATS, BASÉ SUR LA CONFIANCE ET L'AMÉLIORATION DE LA GESTION.**

**6. À PRATIQUER UNE GESTION À LA DIRECTION CENTRALE DAVANTAGE ORIENTÉE SUR LE SUPPORT, LE CONSEIL ET MOINS SUR LE CONTRÔLE UNIQUEMENT.**

Notre objectif est de susciter la participation et l'initiative de tout notre personnel. Je crois que si nous réussissons, et je suis assuré que ce sera le cas, nous aurons contribué à développer un modèle de gestion qui ralliera les contraintes de la gestion du secteur public aux libertés d'action du secteur privé.

Je vous remercie de votre bonne attention.