

---

***Repenser les programmes concernant les cadres de direction  
au sein de la fonction publique fédérale canadienne***  
Analyse documentaire

Scott Cooper et James Kierstead<sup>1</sup>  
Direction de la recherche  
Août 1998

---

<sup>1</sup>Les opinions exprimées dans le présent document sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de la Commission de la fonction publique.

---

---

## *Introduction*

La Commission de la fonction publique, au nom du gouvernement fédéral du Canada, étudie le repositionnement de ses programmes concernant les cadres de direction. La présente analyse documentaire tient compte des tendances communes dans le domaine de l'administration publique et de la psychologie industrielle et organisationnelle liée à la gestion des cadres dirigeants. Les pratiques de sélection des cadres de direction de la fonction publique au Canada, de même que celles d'autres grandes démocraties industrialisées sont influencées par les tendances des structures de gestion des affaires publiques, par les principales réformes administratives qui ont une incidence sur les stratégies nationales et par les effets de la mondialisation et de la technologie sur les besoins en matière de leadership. En général, il semble que la sélection des dirigeants du secteur public puisse passer graduellement du régime de nouvelle gestion publique (NGP), emprunté au secteur privé traditionnel du Canada et de pays comparables au cours des deux dernières décennies, à un régime qui englobe la responsabilisation et les valeurs<sup>2</sup> (Alford, 1993; Austin et al., 1996; Ingraham, 1995; Metcalfe, 1993; Scott et Thynne, 1994; Stowe, 1994; Taylor, 1997; Wilson, 1996).

Bien qu'il semble y avoir des mouvements vers une sélection axée sur les valeurs dans le processus de dotation des cadres de direction de la fonction publique, le régime du mérite subit lui aussi de profondes transformations, dans le cadre d'une réforme encore plus profonde de la gestion des affaires publiques. On peut citer, en particulier, les répercussions possibles du soutien politique renouvelé accordé à un régime de mérite redynamisé, surtout pour les niveaux supérieurs des secteurs publics (Ingraham, 1995). Bien que les commentaires sur les questions contextuelles et les changements relatifs au remaniement de la gestion des niveaux supérieurs des secteurs publics soient nombreux, il semble que la recherche sur l'évaluation empirique générale soit limitée (Armstrong, 1998; Ingraham, 1995). Le présent document fait ressortir les principaux problèmes de l'expérience internationale en matière de remaniement des services de la haute direction dans le secteur public.

### *1. La nécessité de repenser les programmes concernant les cadres de direction : contexte*

#### 1.1 Nouvelle gestion publique (NGP)

Le régime de nouvelle gestion publique est décrit tantôt comme une philosophie, tantôt comme un ensemble de mesures adoptées à l'échelle mondiale pour remanier les processus d'administration publique (Pollit, 1995). La NGP comprend huit éléments, dont plusieurs ont un effet direct sur la sélection et la gestion des effectifs de cadres de direction :

- réduction des coûts
- morcellement des bureaucraties traditionnelles en agences
- séparation de l'acheteur et du fournisseur de services publics

---

<sup>2</sup>On trouvera à la section 2.1 une explication plus détaillée des démarches de sélection axées sur les valeurs.

- 
- introduction de mécanismes commerciaux et quasi-commerciaux
  - décentralisation des pouvoirs de gestion
  - introduction de la gestion du rendement
  - remplacement des politiques de personnel par des contrats pour une période déterminée et des objectifs de rendement
  - accroissement de l'accent mis sur la qualité des services et la réceptivité aux clients (Armstrong, 1998)

Les systèmes de sélection de cadres de direction encombrés de règles vont souvent à l'encontre d'une gestion efficace de ces huit éléments (Ingraham, 1995). Cherchant à rétablir la confiance à l'égard du processus décisionnel, les démarches de sélection des cadres de direction axées sur les valeurs gagnent en popularité, englobant des caractéristiques tels des mécanismes simplifiés de responsabilisation et de gestion des affaires publiques. Cependant, elles ont été lentes à remplacer les démarches traditionnelles basées sur les règles et les règlements (Ingraham, 1995). Une partie de la lenteur des progrès pourrait être attribuable au manque de clarté relatif de l'utilisation des valeurs en matière de sélection et au manque de connaissances de la plupart des grandes organisations, publiques et privées, qui n'ont expérimenté et utilisé par le passé que des régimes basés sur des règles. De plus, nous n'en sommes qu'aux premiers stades de la transition vers des méthodes nouvelles et encore bien mal définies pour arriver à un consensus et atteindre l'efficacité dans les grandes organisations (Mintzberg, 1996).

Pour essayer de comprendre les organisations publiques au niveau générique en rapport avec les objectifs de NGP, les chercheurs en sciences politiques comparatives ont récemment commencé à examiner des questions comme les risques et les avantages du sectarisme politique. Ils ont notamment observé la façon dont ils pourraient influencer le rendement national et la relation entre les secteurs public et privé (voir Schneider, 1993, pour une étude de cinq pays). Ces questions qui suscitaient auparavant un intérêt mitigé devraient gagner en importance dans le cadre des processus de sélection des cadres dirigeants **S** en partie à cause du modèle de service de la haute direction des États-Unis et des recommandations faites par Dror (1997) et Crispo (1979), ainsi que des tendances notées par des auteurs comme Carroll (1996) et Metcalfe (1993).

La tendance traditionnelle canadienne est donc entraînée par la NGP vers des profils de carrières ministérielles de cadres de direction incluant d'importantes expériences sur le terrain et à l'extérieur, plus représentatives du secteur privé (Swift, 1993; Varette et Zussman, 1996). Actuellement, au Canada, la NGP prend de plus en plus d'ampleur grâce à l'importance accordée à la formation en gestion et en économie lors de la sélection des cadres de direction canadiens aux niveaux de SM et de SMA (Carroll, 1997).

À mesure que les liens complexes entre les profils de carrières des cadres supérieurs et la politique nationale deviendront plus évidents, il sera plus facile de légitimer et de rajuster les politiques de gestion de carrière, les critères de contrôle du rendement et le counselling déontologique pour les cadres de direction de la fonction publique fédérale (Carroll, 1996; Schneider, 1993). Tout programme visant les cadres dirigeants du secteur public doit tenir

---

compte de la propension de ces cadres à s'orienter vers le secteur privé (Schneider, 1993).

## 1.2 Différences entre secteur privé et secteur public

De récentes recherches réalisées en Australie indiquent que le secteur public se distingue par sa complexité, plutôt que par le dynamisme du secteur privé (Dunk et Lysons, 1997). La réforme actuelle du secteur public canadien est basée sur une perception répandue selon laquelle le secteur privé serait fondamentalement plus efficace et réagirait plus rapidement que le secteur public dont on se méfie souvent et qui est décrit comme trop étendu (Mintzberg, 1996; Scott et Thynne, 1994). Bien que la capacité de réaction du secteur public soit un problème sur lequel il faudra se pencher, la question qui nous occupe est la répercussion des systèmes de sélection des cadres de direction axés sur les valeurs. Austin *et al.* (1996) ont récemment mis en doute la capacité des organisations du secteur public de faire face de manière appropriée à la complexité de la mise en oeuvre de ces systèmes de sélection.

La décentralisation plus grande et l'autonomie accrue des gestionnaires du secteur public sont aussi considérées comme des innovations nécessaires, tributaires de la clientèle, transférées du secteur privé pour améliorer la qualité de la gestion publique. Étant donné que les fonctions d'établissement de politiques et de mise en oeuvre du secteur public sont de plus en plus distinctes l'une de l'autre dans le cadre de la NGP, des questions se posent quant à l'importance relative des deux fonctions (Scott et Thynne, 1994). Lorsque les structures de gestion des affaires publiques de la NGP sont considérées comme des solutions techniques, administratives, à des problèmes de gestion, elles peuvent par inadvertance négliger la nature unique du travail stratégique et créer des structures au nom de l'efficacité de l'administration publique qui sous-estiment le travail stratégique.

## 2. *Les tendances théoriques et conceptuelles de l'évaluation et de la prédiction du rendement des cadres de direction : les compétences et leur mesure*

### 2.1 Démarches d'évaluation axées sur les valeurs pour la sélection des cadres de direction

Qu'est-ce qu'une démarche axée sur les valeurs pour la sélection des cadres de direction? En termes simples, il s'agit d'un système de sélection qui met l'accent sur les valeurs organisationnelles acceptées pour décider de l'accès des cadres supérieurs et de leur avancement professionnel plutôt que de s'attarder à des règles de sélection précises qui pourraient avoir une pertinence limitée relativement aux valeurs et à la culture obligatoires d'une organisation<sup>3</sup>. Fait intéressant, la démarche axée sur les valeurs pour l'évaluation des cadres de direction a déjà commencé à influencer les styles de leadership des PDG du secteur privé, même si les premières recherches portaient principalement sur les organisations du secteur public (Hart et Quinn, 1993).

---

<sup>3</sup>Il faut se rappeler que dans tout système d'application de valeurs, il peut y avoir des écarts entre les valeurs personnelles et organisationnelles. Le succès d'une démarche axée sur les valeurs peut se mesurer par une intégration harmonieuse des valeurs personnelles et organisationnelles.

---

## 2.2 Jumelage emploi-personne

Après des études exhaustives du leadership dans les organisations publiques au cours des 40 dernières années, plusieurs éminents chercheurs ont conclu que l'efficacité du leadership repose sur une interaction complexe entre le dirigeant et son milieu social, organisationnel et d'intervention (Fiedler, 1996; Suedfeld, 1992; Tetlock, 1992). Par conséquent, la définition et la mesure des compétences peuvent être conçues comme un processus continu, entrepris au niveau local aussi bien qu'au macro-niveau. Par exemple, Fiedler (1996) a déterminé que la capacité cognitive et l'expérience influent différemment sur le rendement dans des conditions de stress différentes. De plus, il prétend que l'analyse du jumelage personne-organisation, combinée à la formation en gestion donne de meilleurs résultats que l'approche traditionnelle et générique « universelle » pour la sélection des cadres direction<sup>4,5</sup>.

## 2.3 Dirigeants véritables et non-dirigeants : gestionnaires de stratégie

De plus en plus, les cadres supérieurs généralistes se distinguent des directeurs généraux dont les activités sont orientées vers les opérations, aussi bien que des scientifiques/spécialistes à orientation stratégique. Les « véritables » dirigeants du secteur public, selon cette définition, sont responsables du personnel et plus particulièrement de la planification et de la mise en oeuvre de nouvelles orientations stratégiques à l'appui du changement organisationnel et interorganisationnel. Par ailleurs, les dirigeants du secteur privé assument le changement principalement dans le but d'obtenir un rendement et une stabilité économiques (Bartlett et Ghoshal, 1997; Metcalfe, 1993; Taylor, 1997).

Les directeurs généraux, cependant, ont tendance à être davantage des guides du rendement

---

<sup>4</sup>Au cours des dix dernières années, plusieurs recherches complémentaires ont remis en question la pertinence de la sélection des cadres de direction basée sur les centres d'évaluation et sur des dimensions de compétences génériques sans grande validation. Ces travaux portent à croire que la sélection des cadres a recours à des processus normalisés de recrutement, d'évaluation et de perfectionnement cliniquement éprouvés, qui mettent l'accent sur les circonstances de jumelage emploi-personne (DeVries, 1993; Gaugler *et al.*, 1987; Robertson et Iles, 1988; Russell et Kuhnert, 1992; Ryan et Sackett, 1992; Spsychalski *et al.*, 1997).

<sup>5</sup>Les données dont dispose actuellement la DGPCD pourraient être analysées en vue d'en tirer les tendances sous-jacentes des caractéristiques des EX, leur expérience et leur pertinence organisationnelle, et pourraient fournir des solutions de rechange à l'approche « universelle » (Bartlett et Ghoshal, 1997; Caldwell et O'Reilly, 1990; Van de Ven et Ferry, 1980). Par exemple, plusieurs chercheurs canadiens ont proposé des techniques de corrélation visant à simplifier un grand nombre de variables disparates, même pour des échantillons de petites tailles avec une grande erreur d'échantillonnage (Jelinek, 1995; Williams, 1990). L'étude de Williams (1990), réalisée dans le secteur public, a permis de déterminer deux profils distincts efficaces de comportements en matière de budgétisation par les cadres. Ce genre de recherche sur les données de la CFP pourrait servir de point de repère à l'évaluation des pratiques exemplaires d'autres secteurs et d'autres pays (Dunk et Lysons, 1997; Metcalfe, 1993).

---

suivant une orientation stratégique donnée. Leur rôle tend rapidement à prendre un caractère plus collégial et entrepreneurial par suite du remaniement et de la réduction des effectifs de la fonction publique (Bartlett et Ghoshal, 1997; Tamas, 1995). De même, les spécialistes des politiques et les scientifiques se trouvent à des niveaux très élevés de l'organisation sans avoir de responsabilité en matière de personnel, d'opérations ou de mise en oeuvre de stratégies. Bref, la notion d'un ensemble générique et verticalement intégré de compétences applicables à tous les gestionnaires, aux cadres de direction et à d'autres cadres supérieurs n'est plus pertinente<sup>6,7</sup>.

#### 2.4 Les cadres de direction en tant que ressource organisationnelle : Dotation stratégique

Dans les grandes organisations, les décideurs de haut niveau sont de plus en plus considérés comme des ressources organisationnelles et sont sélectionnés à la fois pour ce qu'ils pourront faire dans l'avenir et dans l'ensemble de l'organisation. Ainsi, la capacité de penser et d'agir de manière stratégique et de s'adapter à différents rôles et diverses situations dans l'avenir revêt une importance cruciale pour la survie des organisations. Cette capacité est souvent concrétisée en termes de compétences qui sont appropriées aux défis actuels et anticipés de l'organisation. La décision de combler les rôles de la haute direction par des spécialistes en la matière réduit automatiquement le nombre d'emplois disponibles pour les généralistes à formation diversifiée. Elle diminue également la capacité des organisations de croître et de perfectionner leurs généralistes en vue de satisfaire aux besoins nouveaux d'expansion, de remplacer d'autres dirigeants généralistes et de contribuer à l'effort collectif de planification et de mise en oeuvre stratégiques.

Une récente étude du secteur privé révèle que la conscience organisationnelle des candidats à la direction est évaluée en fonction de leur capacité d'assumer divers rôles avec succès, et leur volonté de participer activement à tous les aspects des activités de l'organisation. De plus en plus, l'établissement d'une stratégie et d'une position concurrentielles au sein des entreprises et des établissements dépend de l'étendue des compétences de leurs ressources humaines, y compris de la présence d'effectifs de cadres de direction largement qualifiés et expérimentés, ayant la capacité de diriger une organisation de savoir (Corporate Leadership Council, 1998).

Ce profil largement adapté et orienté vers l'avenir ne suggère pas nécessairement une « solution universelle » pour ces leaders. L'adaptation peut dépendre d'un effectif diversifié de chefs dont les capacités collectives sont améliorées par le manque d'uniformité de la qualité et de la démarche face à des questions complexes.

---

<sup>6</sup>La démarche de GRH axée sur les compétences, à condition qu'elle soit rigoureuse et dotée d'un lien stratégique, peut être utile pour définir une certaine disparité des rôles qui fait son apparition chez les cadres de direction, les gestionnaires et les collaborateurs individuels.

<sup>7</sup>Cela est en quelque sorte analogue, mais à un niveau supérieur, aux distinctions observées dans le milieu des politiques, entre les gestionnaires des politiques, les collaborateurs individuels qui sont soit des spécialistes, soit des généralistes.

---

Le tri et l'incubation des futurs cadres de direction est parfois plus efficace et plus rapide dans les organisations matricielles axées sur les projets que dans des organisations fonctionnelles traditionnelles ou axées sur les produits (Corporate Leadership Council, 1998). Les organisations qui adoptent une forme plus enrichie et stimulante peuvent bénéficier de retombées secondaires de l'apprentissage de la gestion, et peut-être même de l'apprentissage organisationnel. Autrement dit, il est possible que les organisations hiérarchiques traditionnelles soient, en raison de leur structure, de leur culture et de leurs systèmes, moins en mesure de reconnaître, de sélectionner et d'accorder de la valeur aux cadres généralistes tournés vers l'avenir.

## 2.5 Répercussions de la NGP :<sup>8</sup> Compétences en relations intergouvernementales et en gestion mondiale

D'après Stowe (1994), les pressions suscitées par la transition de la réforme administrative et d'une bonne gestion des affaires publiques sont résolues dans la relation entre les ministres et les cadres supérieurs de la fonction publique. Prenant l'exemple canadien du contexte d'un système de Westminster élargi, Stowe déclare que le travail des hauts fonctionnaires est de fournir des données, des analyses et des solutions stratégiques aux ministres; d'écouter leurs perceptions politiques des questions; de se faire une idée pancanadienne de toutes les questions dont ils sont responsables (Stowe, 1994). Plusieurs de ces qualités, comme l'empathie et la largeur de vue, sont aussi abordées par d'autres chercheurs préoccupés par le leadership des organisations publiques au cours de la période qui a suivi la guerre froide<sup>9</sup> (Dror, 1997; Jervis, 1994).

### ***3. Développements dans le domaine du renouvellement du personnel dans le secteur public d'autres pays et secteurs : exemples***

#### 3.1 ÉTATS-UNIS

Un récent document de travail provisoire du Bureau de la gestion du personnel (OPM, 1998) décrit la proposition actuelle du gouvernement des États-Unis d'améliorer la gestion et le rendement de son service de la haute direction (SHD). Cet effort porte sur quatre domaines clés :

- La structure du service de la haute direction
- La souplesse et les mesures d'encouragement en dotation
- La gestion du rendement

---

<sup>8</sup>Certains observateurs croient que la NGP assujettit les considérations politiques aux aspects gestionnels, et les considérations locales aux notions internationales (Thynne, 1994). Dans la mesure où une transition complète vers un leadership pur de type NGP est souhaitable et réalisable, il peut être approprié d'utiliser des modèles de gestion des affaires internationales pour la sélection des cadres de direction dans la fonction publique fédérale .

<sup>9</sup>Le « prospecteur » est un exemple d'approche en apprentissage utilisée par l'organisation pour concevoir des outils qui peuvent avoir une pertinence pour un certain nombre d'emplois de la fonction publique, incluant des relations interculturelles, internationales et interprovinciales. Cet outil évalue les cadres de direction d'après leur travail à l'échelle internationale, en fonction de leur capacité de rechercher et d'exploiter les possibilités d'apprendre, de leur caractère de réceptivité interculturelle et de leur capacité de changer à la suite d'expériences positives et négatives (Spreitzer *et al.*, 1997).

- 
- Le perfectionnement et l'apprentissage continu

S'ils sont mis en oeuvre, il faudra d'abord apporter des changements administratifs et législatifs.

Le but de la restructuration proposée des cadres supérieurs du Bureau de la gestion du personnel consiste à réorganiser les échelons supérieurs du gouvernement en une fonction publique supérieure (OPM, 1998). Celle-ci reconnaîtra officiellement que certains postes du service de la haute direction ne sont pas de *véritables* postes de cadres de direction (c.-à-d. responsables des cinq fonctions de direction fondamentales, plutôt que d'une seule des cinq fonctions), et que tous les postes de niveau GS 15 et au-delà exigent l'éventail complet des compétences de direction. Le SHD actuel (GS 15 et niveaux supérieurs) sera divisé en deux groupes **S** le groupe de la haute direction, soit les véritables cadres de direction, et un groupe professionnel supérieur, regroupant les spécialistes techniques et professionnels. Les groupes existants de cadres supérieurs et de scientifiques et professionnels supérieurs seront fusionnés pour former le nouveau groupe professionnel supérieur. Le but de cette mesure est de donner une valeur et de rémunérer les deux groupes également.

Le Bureau de la gestion du personnel continuera de diriger l'attribution des postes de haute direction et de professionnels supérieurs et, pour des raisons d'impartialité, maintiendra des limites aux nominations non axées sur la carrière (politiques) et renforcera les critères permettant de déterminer quels postes sont réservés aux fonctionnaires de carrière.

Les organismes bénéficieront d'une souplesse accrue pour la dotation des postes du groupe de la haute direction **S** le Bureau de la gestion du personnel continuera d'établir des critères de compétence pour les cadres de direction et de diriger des comités d'examen des compétences. Les organismes seront responsables de la dotation des postes du groupe professionnel supérieur (le Bureau fixera des qualités générales pour les cadres de direction). On entreprendra de redéfinir les nominations limitées sans concours pour la haute direction (dans les limites actuelles des 5 % et pour une période d'au plus trois ans), afin de permettre des nominations à des postes à la fois généraux et réservés à des fonctionnaires de carrière, et on a l'intention de créer une nouvelle forme de nomination par concours pour une période déterminée (cinq ans, basée sur le mérite, avec agrément du comité d'examen des compétences).

Le gouvernement fédéral américain (OPM, 1998) prévoit prolonger la période de stage des cadres de direction à deux ans, tout en améliorant les avantages en matière de congés annuels payés (jusqu'à 720 heures par année) et se servira de cette caractéristique comme mesure d'encouragement au moment du recrutement. L'objectif général est de renforcer le système afin de tenir les cadres de direction responsables des résultats, de récompenser ceux qui réussissent et d'éconduire ceux qui ne réussissent pas. Il est possible qu'on adopte la formule des accords de rendement pour tous les cadres de direction, quel que soit le genre de nomination. La rémunération de la haute direction sera améliorée en la dissociant du barème de rémunération actuel et en basant une plus grande part du traitement de base sur le rendement. Les bonis seront accordés pour un rendement vraiment exceptionnel et les limites en seront haussées; les



---

organismes auront l'autorisation de déterminer le montant disponible.

On cherche à établir de nouvelles mesures pour encourager le perfectionnement des candidats à la haute direction et l'apprentissage continu des personnes nommées à des postes de la haute direction afin d'élargir les perspectives et d'apporter de nouveaux points de vue aux programmes des organismes. Par exemple, on prévoit des révisions au programme du Federal Executive Institute afin de mettre l'accent sur les qualités de base des nouveaux groupes de la haute direction et de nouvelles installations de formation seront établies. On pense faire de la mobilité une exigence et établir une sorte de bureau de coordination des possibilités de perfectionnement.

### 3.2 Nouvelle-Zélande.

La Nouvelle-Zélande est jusqu'à maintenant l'expérience la plus pure de mise en oeuvre des principes de la NGP visant les cadres de direction. Entre 1984 et 1983, la Nouvelle-Zélande a entrepris une réforme rapide et radicale de ses structures économiques et politiques, allant dans le sens de la NGP, incluant une restructuration du service de la haute direction et des premiers dirigeants des ministères **S** auparavant appelés les dirigeants permanents (Boston *et al.*, 1996; Goldfinch, 1998). On a tenté de rendre le système de nomination des premiers dirigeants plus ouvert afin de faciliter les nominations de l'extérieur de la fonction publique, surtout du secteur privé, de même que des femmes et des Maoris. Un pouvoir de dérogation ministériel et du Cabinet a été obtenu pour le processus de nomination. Les ministres avaient un plus grand contrôle et pouvaient éconduire un cadre du ministère dont le rendement n'était pas conforme aux normes, malgré la responsabilité du premier dirigeant du ministère d'agir indépendamment, afin de préserver l'objectivité politique de la fonction publique et d'empêcher le favoritisme, le copinage et le népotisme en matière de personnel et de finances (Boston *et al.*, 1996). Tout comme l'expérience des États-Unis en matière de favoritisme l'a montré, il faudra peut-être du temps et des efforts judiciaires particuliers pour évaluer et limiter les risques d'ingérence politique dans le processus de nomination des cadres de direction en Nouvelle-Zélande (Freedman, 1994).

Pour améliorer la capacité de réaction politique, la capacité de gestion et la représentativité démographique des premiers dirigeants, les postes vacants sont largement annoncés (même à l'étranger), les services de consultants du secteur privé sont retenus pour le tri des candidatures et les comités d'entrevue comprennent un membre de l'extérieur de la fonction publique. À la suite de ces réformes en dotation, 80 % de l'effectif des premiers dirigeants des ministères ont été remplacés sur une période de sept ans, entraînant la nomination d'un plus grand nombre de femmes, de jeunes cadres, de personnes ayant une plus grande expérience interministérielle et de l'extérieur **S** bien que la plupart de ceux qui avait de l'expérience à l'extérieur n'aient pas été des gens qui faisaient carrière dans le secteur privé, contrairement aux attentes au début de la réforme.

Dans l'ensemble, certains des résultats de cette réforme ont été mis en doute. À l'occasion, la nomination d'un premier dirigeant est devenue un débat politique qui s'est joué dans les médias

---

(affaire Helmsley, ministère de la Défense), tout comme le non-renvoi d'un cadre de direction présumément responsable de négligence ministérielle (affaire Cave Creek, ministère de la Conservation) (Boston *et al.*, 1996; Gregory, 1998). Selon Boston (1996), le processus actuel de passation des marchés avec des premiers dirigeants comporte de sérieux inconvénients, au plan de l'incertitude, surtout vers la fin d'un contrat. Cependant, Boston suggère que ces désavantages, tout comme d'autres ne semblent actuellement pas plus graves que ceux des autres régimes de nomination (p. ex., les carrières fermées). Un système hybride a été proposé selon lequel un premier dirigeant dont le contrat est résilié pour des raisons autres qu'un mauvais rendement, une mauvaise conduite ou une mauvaise santé, serait assurée d'une affectation supplémentaire de deux ans, ailleurs dans la fonction publique, à un salaire équivalent. Parallèlement, on reconnaît de plus en plus la nécessité d'intégrer à la sélection des premiers dirigeants une exigence d'expérience des affaires publiques, et on ne semble plus constater de volonté aussi forte de rendre les emplois de premiers dirigeants aussi attrayants pour les candidats ayant de l'expérience principalement dans le secteur privé (Boston, 1996).

Un contrat pour une période limitée est fixé à trois à cinq ans pour les premiers dirigeants responsables des « produits » qui contribuent aux « résultats » du ministère. Ce qui constitue une réorientation claire quoique peut-être arbitraire de responsabilisation stratégique (politique) et d'administration (gestion) (Gregory, 1998). Bien que les ententes de rendement soient utilisées pour gérer les aspects stratégiques et de programme de cette interface, elles ont quelques inconvénients :

- elles sont lourdes et coûteuses à administrer;
- elles n'aident pas à lier le rendement à la rémunération;
- elles n'augmentent pas le niveau souhaitable de confiance entre le ministre et le premier dirigeant. (Boston, 1996)

À ce point, le gouvernement de la Nouvelle-Zélande met davantage l'accent sur la satisfaction intrinsèque du travail des premiers dirigeants, que sur les récompenses extrinsèques, revenant ainsi à une certaine différenciation du travail et des carrières des cadres du secteur public par rapport à leurs homologues du secteur privé.

Boston (1996) note également que la Nouvelle-Zélande a aussi créé un petit service de la haute direction pour les postes qui se trouvent juste en-dessous du premier dirigeant, dont les membres sont embauchés par ce dernier en vertu de contrats de cinq ans à certaines conditions négociées avec l'organisme central chargé de gérer la réserve de talents de premiers dirigeants. Les premiers dirigeants ont largement appuyé les changements apportés à la gestion des ressources de direction. Cependant, selon certaines indications, la coordination interministérielle aurait perdu de sa priorité, la formation et le perfectionnement des cadres de direction ne se sont pas améliorés et le rôle de l'organisme central est demeuré problématique. Comme le montrent les confrontations ouvertes entre les ministres et le commissaire des services (affaire Helmsley, ministère de la Défense) malgré une délégation importante de pouvoirs aux premiers dirigeants des ministères. De plus, on attend toujours l'amélioration prévue à l'ensemble de la rémunération, et les Maoris n'ont pas fait les mêmes progrès sur le plan de la carrière que les femmes en vertu

---

du nouveau régime de recrutement et de nomination (Boston, 1996). Pour ces raisons et d'autres encore, le régime d'impartition d'origine n'était pas applicable et la Nouvelle-Zélande a abandonné son engagement envers le service de la haute direction et négocie maintenant des contrats avec ses cadres de direction de façon ponctuelle. Apparemment, le principal instrument qui reste pour la gestion collective proactive de la fonction publique supérieure est au niveau des pratiques de perfectionnement en gestion dans le bassin de réserve de talents du service de la haute direction.

### 3.3 Australie

Depuis une quinzaine d'années, la fonction publique australienne a mis en oeuvre un certain nombre d'initiatives et de changements relativement à la gestion de ses effectifs de cadres de direction. À la suite du livre blanc de 1983 sur la réforme de la fonction publique australienne, un service de la haute direction a été constitué et des efforts ont été déployés pour mettre en place un groupe de dirigeants cohérent, capable de s'attaquer aux questions horizontales de la fonction publique (PSMPC, 1998). La Commission de la protection du mérite de la fonction publique joue un rôle clé dans la gestion des cadres de la fonction publique australienne. Le commissaire de la Commission est chargé d'approuver toutes les nominations et les promotions dans les rangs des cadres de direction. De plus, la Commission doit assurer la formation et le perfectionnement des cadres. Depuis la création du service de la haute direction, on a procédé à un certain nombre d'évaluations et de réformes.

Le rapport de 1992 du Comité mixte des comptes publics a produit un examen exhaustif de la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique australienne. **S**il convient de noter tout particulièrement la référence au service de la haute direction et au fait que les réformes, jusqu'à maintenant, particulièrement l'accent mis sur l'efficacité économique comme indicateur de rendement clé, ont eu des effets négatifs sur la prestation des services, l'équité, le moral des employés, les valeurs professionnelles et l'éthique.

Une des principales recommandations de ce rapport était d'appliquer des mesures visant à élargir les sources de recrutement des cadres de direction, afin d'inclure les candidats ayant des antécédents et une expérience diversifiée, ainsi que d'autres mesures visant à accroître la mobilité des cadres entre les ministères et organismes. Malgré l'adoption de ces recommandations dans une politique permettant d'annoncer tous les postes vacants de cadres de direction à l'extérieur, la fonction publique australienne continue d'avoir des problèmes de recrutement extérieur et de mobilité entre les ministères. Le rapport Kakabadse (1996) a révélé que, comparés à ceux d'autres organismes publics et privés, les cadres de direction de la fonction publique australienne sont plus divisés en ce qui concerne la mission, la vision et la stratégie, et ont un faible rendement au plan de la communication d'une vision cohérente de la fonction publique. En outre, selon des données de 1998, 80,8 % des vacances ministérielles sont comblées par des candidats du ministère en question.

En 1990, le service de la haute direction a été restructuré et divisé en deux catégories **S** les cadres

---

généralistes et les cadres spécialistes (semblables en nature et en théorie à la proposition du Bureau de la gestion du personnel, mentionnée antérieurement). Ces deux groupes ont des critères de sélection de base distincts, l'accent du groupe généraliste étant le leadership stratégique, tandis que celui du groupe spécialiste est mis sur le savoir technique et professionnel.

L'Australie est en train de mettre en place un régime de gestion du rendement rigoureux qui, en fin de compte, aura recours à des ententes et à des contrats de rendement qui seront examinés annuellement et permettront une rémunération basée sur le rendement, la définition des besoins de perfectionnement et, selon le cas, le retrait des cadres non performants.

### 3.4 Responsabilisation des dirigeants principaux, rendement et responsabilité des directeurs dans les grandes organisations du secteur privé

Les récentes réformes législatives et l'activisme des actionnaires dans le secteur privé avaient pour objet d'accroître l'équité et le caractère prévisible de la responsabilité des directeurs, y compris leur responsabilité face à l'exercice d'une diligence raisonnable au moment de l'évaluation du rendement du dirigeant principal (Mackenzie, 1995; Vennat, 1995). Ces pressions, en retour, ont modifié la façon dont les conseils d'administration évaluent, choisissent et mettent fin à l'engagement des dirigeants principaux et à l'équipe de la haute direction. Les valeurs organisationnelles sont articulées de manière à guider les décisions du conseil d'administration et de la direction quant à l'équilibre des intérêts concurrentiels des intervenants et aux responsabilités communautaires et sociales de l'entreprise (Hebb, 1996).

Des recherches empiriques entreprises à l'Université du Michigan montrent que les dirigeants principaux qui peuvent jouer plusieurs rôles concurrentiels (en termes de valeurs) produisent le meilleur rendement de l'entreprise au plan de la croissance, de l'innovation et de l'efficacité des intervenants (Hart et Quinn, 1993). Il est intéressant de noter que les travaux originaux sur les valeurs et l'efficacité du leadership utilisés pour cette recherche ont été entrepris à l'Institute for Government and Policy Studies, à la State University of New York, à Albany (Quinn et McGrath, 1982; Quinn et Rohrbaugh, 1983).

### 3.5 Recrutement extérieur dans le secteur privé

Les techniques de recrutement dynamiques, notamment le recrutement par Internet et l'incitation à la déclaration volontaire des employés désillusionnés d'entreprises concurrentes, sont utilisées pour renforcer le modèle de recherche traditionnel des cadres de direction. Pour se défendre contre cette approche de maraudage, on se sert des données de l'entrevue de départ pour identifier les principaux employés vulnérables et intervenir auprès d'eux. En outre, on a recours à des services internes de recrutement de cadres de direction pour protéger la nature confidentielle des données de recrutement et pour obtenir un accès indépendant à faible coût à des candidats potentiels (Corporate Leadership Council, 1998).

## ***4. Perspectives proposées par les principales tendances de RH et les pratiques exemplaires en***

---

## *renouvellement de personnel de direction : processus*

### 4.1 Amélioration de la sélection et de l'évaluation des cadres de direction (personnalité et capacité cognitive)

Les processus traditionnels de comités d'entrevue semi-structurée sont remplacés graduellement par des entrevues structurées et des évaluations cliniques systématiques de profils de personnalité axés sur l'emploi et d'intelligence pratique. Bien que, sur le fond, les résultats soient semblables, les spécialistes du recrutement de cadres de direction et les spécialistes de la sélection de personnel continuent de débattre de la valeur de ces deux genres d'évaluation pour l'amélioration de la sélection des cadres de direction<sup>10</sup>, principalement à cause de la responsabilisation et de la transparence limitée des comités d'entrevue.

Cette question de processus pourrait prendre de plus en plus d'importance à mesure que croît la demande de démarches moins subjectives et que les mesures psychologiques se révèlent des variables prédictives valides du rendement des cadres de direction. On trouve maintenant aisément de meilleurs modèles d'évaluation de la personnalité, et de nouveaux modèles d'évaluation des capacités intellectuelles permettant de prédire le succès du leadership (intelligence pratique et créativité) ont été raffinés et validés pour remplacer les modèles traditionnels basés sur le QI pour l'évaluation des cadres (Suedfeld, 1992; Suedfeld et Coren, 1992).

L'évaluation de la personnalité des cadres de direction dans les secteurs public et privé de différents pays tels que le Royaume-Uni, devient de plus en plus légitime, acceptée et transparente, établissant la disponibilité d'un nouvel outil de sélection des cadres de direction. L'acceptation accrue des tests de personnalité résulte d'une part d'une analyse plus précise de l'emploi, de l'élaboration d'une norme de l'industrie pour la mesure des aspects de la personnalité ayant une pertinence pour l'emploi, et de la publication de nombreuses études de validation (Bartlett et Ghoshal, 1997; Bartram, 1992; Schaubroeck et Williams, 1993).

L'évaluation explicite de la personnalité et des capacités cognitives est délicate. On peut atténuer les préoccupations en s'appuyant sur des évaluations semblables effectuées pour des chefs politiques et pour des postes de subalternes délicats (p. ex. application de la loi, domaine militaire, puissance nucléaire), et en utilisant les outils validés, la rétroaction professionnelle et une analyse de l'emploi stratégique et crédible.

La Commission de la fonction publique du Québec utilise une approche de relations industrielles, mettant en place des tests de personnalité comme outil de sélection dans la fonction publique

---

<sup>10</sup>Russell (1990) propose de remplacer les centres d'évaluation par une analyse en entrevue structurée des événements d'apprentissage antérieurs, organisés par compétence. De longues listes de nombreuses compétences se sont révélées d'une valeur douteuse pour l'évaluation et la sélection des cadres de direction; par ailleurs, des listes courtes de compétences validées se montrent de plus en plus efficaces (Russell, 1990; OPM, 1998).

---

(Thibault, communication personnelle, 1998; Thibault, 1998). Cette démarche fait suite aux travaux d'Austin (1996) pour l'embauche d'intervenants clés suivant une méthode en trois volets (direction, personnel, psychologues de sélection) pour optimiser la réforme au niveau local des pratiques de sélection dans les organismes du secteur public.

Sur le plan du leadership, les approches axées sur les valeurs vérifient généralement la capacité du cadre de direction de raisonner au moyen de valeurs concurrentielles ou conflictuelles. Par exemple, une approche basée sur les valeurs pour l'évaluation du leadership politique a été élargie vers le bas pour évaluer les cadres supérieurs d'une administration provinciale participant à la médiation d'un conflit en matière d'environnement (Suedfeld, Tetlock et Streufert, 1992; Lavalée et Suedfeld, 1997)<sup>11</sup>. Cette démarche pourrait servir de base à la sélection de cadres de direction qui peuvent apporter un soutien efficace à l'innovation dans le contexte de fonctions publiques complexes (Dunk et Lysons, 1997; Jervis, 1994; West et Anderson, 1996; Williams *et al.*, 1990).

#### 4.2 Responsabilisation et gestion du rendement

En cette période de changement rapide, de perceptions de plus en plus négatives des cadres du secteur public (Mintzberg, 1996), de ralentissement organisationnel et de marché du travail concurrentiel, l'incompétence des cadres doit être décelée et éliminée de façon expéditive (Corporate Leadership Council, 1998). En outre, les intervenants insistent pour que les cadres de direction soient retirés de leurs fonctions lorsqu'il est évident qu'ils ne réussissent pas à les assumer correctement. Cette responsabilisation peut s'appliquer avec divers degrés de succès grâce à des mécanismes administratifs comme les accords de rendement, la rémunération basée sur le rendement, l'encadrement pour le rendement, les accords de fin d'emploi et les contrats pour une période déterminée. Bien peu de ces mécanismes ont donné des résultats non mitigés et la légitimité de mettre un terme à l'emploi d'un cadre de direction n'est pas encore largement acceptée dans la pratique, même dans le secteur privé. Les relations entre les intervenants et les cadres de direction sont en mouvance, alors que la loi sur la diligence raisonnable dans le secteur privé est mise en oeuvre pour la responsabilisation des administrateurs face aux actionnaires, et alors que les comités parlementaires et les ministres imposent de plus en plus de responsabilités aux fonctionnaires dans des domaines qui étaient auparavant considérées comme entièrement réservées aux ministres et aux gouvernements.

Des cadres de direction peu performants et partisans au sein des fonctions publiques suscitent des préoccupations dans plusieurs pays, dont les États-Unis et le Royaume-Uni, où de nouvelles initiatives tentent d'identifier, de conseiller et de retirer ces personnes avant qu'elles causent des dommages à l'organisation et à son mandat. De nouvelles démarches pour la définition du

---

<sup>11</sup>À l'heure actuelle, le gouvernement fédéral évalue la capacité intellectuelle des cadres de direction au gouvernement fédéral au moyen de la technique d'Eliot Jaque. La méthode validée de l'évaluation de l'analyse de contenu pour mesurer la complexité cognitive des questions de valeurs, qui est du domaine public, pourrait finir par remplacer l'approche de Jaque et donner une mesure plus valide et plus fiable du fonctionnement cognitif des cadres de direction.

---

rendement des cadres et de l'orientation coopérative des cadres de direction du secteur public fournissent une meilleure base d'évaluation des deux groupes et du rendement individuel, par l'évaluation des programmes et l'examen par des pairs des résultats organisationnels et interorganisationnels (Metcalf, 1993).

Comme certains pays, tels la Nouvelle-Zélande, mettent en oeuvre des contrats de rendement à court terme pour leurs cadres de direction du secteur public, on s'attend à ce que des emplois pour une période indéterminée (par opposition à des garanties de nomination au niveau du poste) diminuent graduellement, même chez les fonctionnaires de carrière.

Il faut encore trouver de nouvelles approches pour l'évaluation des résultats et l'appréciation du rendement, tout comme des mesures précises et détaillées de la façon dont les cadres de direction remplissent différemment leurs fonctions, surtout compte tenu des échecs ostensibles des programmes (Levinson, 1994; Metcalf, 1993; Schaubroeck et Williams, 1993). Ce problème de mesure dépasse bien sûr la simple question du rendement individuel. Il est reconnu comme un des défis importants de la mise en oeuvre des nouveaux régimes de responsabilisation, notamment au Canada (Bourgault et Dion, 1993). La plupart des réformes de la gestion des affaires publiques n'ont pas encore été entièrement vérifiées et la complexité des aspects de la responsabilisation soulève de réelles questions quant à la façon dont les cadres de direction peuvent être véritablement évalués. Les réformes institutionnelles ont créé une responsabilisation multiple des divers partenaires de programmes, de services et de formulation de politiques. Elles peuvent mener à une précision des résultats qui exigent des compromis importants entre des valeurs organisationnelles concurrentielles à l'intérieur de l'organisation et entre les partenaires sur lesquels il faut se pencher. Les chercheurs ne cessent d'indiquer que des compromis seront nécessaires dans la conception des systèmes de mesure du rendement entre les valeurs axées sur les résultats et sur les processus, les valeurs des principaux utilisateurs de l'information sur le rendement, les valeurs des organismes ou des unités organisationnelles qui utiliseront le système et les avantages du système pour les citoyens, les clients et les autres intervenants, par rapport au risque que posent certaines démarches de mesure du rendement de réduire tout simplement le rendement (Halachmi et Bouckaert, 1996).

#### 4.3 Planification de la relève

Les lacunes mondiales en matière de talents de dirigeants sont bien connues; elles sont en partie attribuables aux caractéristiques démographiques des structures de carrières de cadres depuis la Seconde Guerre mondiale, au rythme rapide des changements technologiques et sociaux et à l'internationalisation croissante des carrières des cadres de direction (Corporate Leadership Council, 1998). Les démarches passées de planification de la relève, basées sur l'investissement à long terme et les stratégies de rémunération pour des bassins substantiels de cadres recrutés à l'intérieur et à l'extérieur, sont remplacées par des programmes à petite échelle, à court terme, à perfectionnement très intense, qui soutiennent des stratégies organisationnelles précises, avec une échéance de rendement courte (environ cinq ans). Les programmes à forte intensité pour les éléments prometteurs incluent des relations continues privilégiées avec actionnaires de

---

l'organisation et les intervenants, ainsi que d'autres possibilités d'apprentissage importantes à fort contenu stratégique. L'accent sera mis de plus en plus sur la valeur de motivation du travail et les possibilités d'apprentissage connexes, et l'autonomie individuelle d'action des cadres aura de plus en plus de valeur comme outil de développement.

Tandis que le recrutement extérieur et le « maraudage » ont cours dans le secteur privé, ces pratiques sont considérées comme étant peu productives, et on travaille actuellement à la mise au point de nouvelles mesures visant à mieux retenir les cadres de direction (avantages non rémunérés, responsabilités stratégiques, possibilités d'apprentissage, etc.). Les programmes de perfectionnement des cadres de direction sont basés de plus en plus sur une évaluation clinique approfondie et explicite des éléments prometteurs, afin d'adapter les activités de perfectionnement à des besoins organisationnels et personnels réels et déterminés, plutôt qu'à des besoins perçus ou « ressentis » et de mesurer le progrès de manière valable et transparente (Levinson, 1994). De même, les centres d'évaluation sont adaptés ou élargis en vue de répondre à ces besoins de perfectionnement.

#### 4.4 Recrutement de cadres de direction ou sélection du personnel : Trouver de nouvelles sources de recrutement

Dans l'ensemble, les participants à une récente enquête ont donné au modèle de recrutement de cadres de direction une note de succès de seulement 50 % pour recruter et placer la bonne personne dans un poste précis de direction (Corporate Leadership Council, 1998; DeVries, 1993). Le modèle de consultation exclusif utilisé par les « chasseurs de tête » apporte une réponse rapide à la recherche et à la présentation de candidats pour combler des postes vacants, mais au prix de la perte de rigueur au plan de l'évaluation et de la transparence pour prédire le succès relatif du candidat. Ainsi, les organisations qui recrutent des cadres de direction à l'extérieur au moyen de firmes de recrutement de cadres de direction ont eu à mettre en oeuvre des programmes d'orientation intensive des cadres pour tenter de réduire le taux d'erreur. De même, les organisations qui se fient aux firmes de recrutement de l'extérieur ont des difficultés à améliorer leurs pratiques de sélection, en partie à cause des antécédents historiques inappropriés et du manque de transfert d'expérience au sein de l'organisation par les firmes de recrutement. Certaines prétendent que, dans sa forme actuelle, le modèle de recrutement a probablement atteint les limites de son rendement (DeVries, 1993). Suivant un modèle d'organisation qui a évolué au niveau du recrutement concurrentiel des rares ressources humaines dans le secteur de la haute technologie, les services de recrutement internes de cadres de direction pourraient devenir plus fréquents (Corporate Leadership Council, 1998). Un examen international indépendant d'il y a une dizaine d'années sur les pratiques de sélection de cadres indique que la méthode la plus rentable de recrutement des cadres de direction comprend probablement des psychologues de la dotation accessibles et bien renseignés, à l'appui de services de recherche de cadres internes (Robertson et Iles, 1988).



---

#### 4.5 Counselling de carrière et perfectionnement en gestion

D'après l'expérience du secteur privé, l'accès en milieu de carrière d'un nombre important de cadres au niveau EX dans la fonction publique, tel que recommandé par Strong (1998), exigerait des programmes intensifs d'orientation. Ainsi, le bassin interne de candidats potentiels qui bénéficient de possibilités de perfectionnement accélérées en vue de les amener au niveau EX d'ici cinq ans ou moins au lieu des 15 années traditionnelles, pourrait exiger un soutien et un encadrement accru. Pour accélérer le perfectionnement des cadres de direction et tirer le meilleur parti possible des données d'évaluation que procure le processus de sélection, la plupart des modèles de sélection de cadres de direction tentent maintenant d'intégrer une rétroaction importante du perfectionnement après entrevue de tous les candidats. Puisqu'il s'agit d'une activité relativement nouvelle au nombre des responsabilités organisationnelles officiellement agréées et approuvées, il faudra se pencher sur l'étude des processus psychologiques propres à l'expérience de vie axée sur les postes de direction. La nécessité de faire d'autres recherches sur la motivation et les expériences professionnelles est particulièrement importante dans le secteur public, à la fois pour mieux guider le choix des cadres et pour améliorer leur accès à des expériences d'apprentissage qui pourraient se révéler associées de façon empirique au rendement élevé de cheminements de carrière futurs (Levinson, 1994; Russell, 1990).

La conception de la formation des cadres de direction de la fonction publique en général manque aussi de validation empirique. Par exemple, la compréhension de la compétitivité organisationnelle peut être acquise aisément par la formation (Goodwin et Zeigler, 1998; Suedfeld, 1992). Par conséquent, nous pourrions être en mesure de montrer aux gestionnaires comment adapter leurs choix de carrière et les variables des situations de manière à mieux utiliser leurs capacités cognitives et leur expérience (Fiedler, 1996).

#### 4.6 Définition élargie des besoins organisationnels

Une grande partie de cet examen est basée sur l'hypothèse voulant que les cadres de direction soient toujours orientés vers l'avancement. La recherche sur les regroupements professionnels parmi les femmes gestionnaires de la fonction publique américaine montre que certains rôles de cadres de direction moins en vue peuvent être relativement valorisants pour certains cadres (Rogers et al., 1994). Les mêmes rôles pourraient aussi offrir le jeu organisationnel et les points de repère nécessaires pour l'assurance de la qualité, l'innovation stratégique et la capacité de réaction à la discontinuité des politiques gouvernementales, facteurs qui pourraient tous avoir été sous-estimés en importance pour l'efficacité de la fonction publique (Boston, 1996; Metcalfe, 1993).

---

## Références

- Alford, John (1993). Towards a new public management model: Beyond "managerialism" and its critics. Australian Journal of Public Administration, 52(2), 135-148.
- Armstrong, Anona (1998). A comparative analysis: New Public Management - the way ahead? Australian Journal of Public Administration, 57(2), 12-24.
- Austin, James; Klimoski, Richard et Hunt, Stephen (1996). Dilemmatics in public sector assessment: A framework for developing and evaluating selection systems. Human Performance, 9(3), 177-198.
- Baehr, Melany (1988). The managerial and professional job functions inventory. Dans Gael, Sidney (éd.), The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Bartlett, Christopher et Ghoshal, Sumantra (1997). The myth of the generic manager: New personal competencies for new management roles. California Management Review, 40(1), 92-116.
- Bartram, Dave (1992). The personality of UK managers: 16PF norms for short-listed applicants. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 65, 159-172.
- Boston, Jonathan; Martin, John; Pallot, June; Walsh, Pat (1996). Public Management: The New Zealand Model. Melbourne: Oxford University Press.
- Bourgault, Jacques et Dion, Stéphane (1993). Comment évaluer un haut fonctionnaire? La réponse des sous-ministres fédéraux. Ottawa, ON : Centre canadien de gestion.
- Caldwell, David et O'Reilly, Charles (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. Journal of Applied Psychology, 75(6), 648-657.
- Carroll, Barbara Wake (1996). Bureaucratic élites: Some patterns in career paths over time. International Review of Administrative Sciences, 62, 383-389.
- Corporate Leadership Council (1998). Developing an internal executive search capability. Washington, DC: The Advisory Board Company.
- Crispo, John (1979). Mandate for Canada. Don Mills, ON: General Publishing.
- Crocker, Jennifer; Voekl, Kristin; Testa, Maria et Major, Brenda (1991). Social stigma: The affective consequences of attributional ambiguity. Journal of Personality and Social Psychology, 60(2), 218-228.

- 
- DeVries, David (1993). Executive Selection: What We Know and What We Need to Know. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Dror, Yehezkel (1997). Delta-type senior civil service for the 21<sup>st</sup> century. International Review of Administrative Sciences, 63, 7-23.
- Dunk, Alan et Lysons, Arthur (1997). An analysis of departmental effectiveness, participative budgetary control processes and environmental dimensionality within the competing values framework: A public sector study. Financial Accountability & Management, 13(1), 1-15.
- Fiedler, Fred (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. Administrative Science Quarterly, 41, 241-250.
- Freedman, Anne (1994). Patronage: An American Tradition. Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Gaugler, Barbara; Rosenthal, Douglas; Thornton III, George et Bentson, Cynthia (1987). Meta-analysis of assessment center validity. Journal of Applied Psychology, 72(3), 493-511.
- Gregory, Robert (1998). A New Zealand tragedy: Problems of political responsibility. Governance, 11(2), 231-240.
- Goldfinch, Shaun (1998). Remaking New Zealand's economic policy: Institutional élites as radical innovators 1984-1993. Governance, 11(2), 177-207.
- Goodwin, Vicki et Ziegler, Laurie (1998). A test of relationships in a model of organizational cognitive complexity. Journal of Organizational Behavior, 19, 371-386.
- Halachmi, Arie et Bouchaert, Geert (1996). Introduction: Performance appraisal and Rubik's cube. Dans Halachmi et Arie (éd.) Organizational Performance and Measurement in the Public Sector: Toward Service, Effort and Accomplishment Reporting, Westport, Conn.: Quorum.
- Hart, Stuart et Quinn, Robert (1993). Roles executives play: CEOs, behavioral complexity, and firm performance. Human Relations, 46(5), 543-573.
- Hebb, Laurence (1996). Corporations law should recognize the stakeholder balancing act. Policy Options, 20-23 décembre.
- Ingraham, Patricia (1995). The Foundation of Merit: Public Service in American Democracy. Baltimore: Johns Hopkins.

- 
- Jackson, Peter et Boisclair, Jean-Pierre (1996). Two Sides of the Same Coin: CICA's Guidance on Control and CCFA's Effectiveness Reporting Framework. Ottawa, ON : L'Institut canadien des comptables agréés.
- Jelinek, Janette et Morf, Martin (1995). Accounting for variance shared by measures of personality and stress-related variables: A canonical correlation analysis. Psychological Reports, 76, 959-962.
- Jervis, Robert (1994). Leadership, post-Cold War politics, and psychology. Political Psychology, 15(4), 769-777.
- KoracKakabadse, Andrew et KoracKakabadse, Nada (1998). The Leadership Challenge for the Australian Public Service (APS): An Internationally Comparative Benchmarking Analysis. Cranfield University School of Management et l'Australian Public Service Commission : document sur Internet.
- Lavallee, Lorraine et Suedfeld, Peter (1997). Conflict in Clayoquot Sound: Using thematic content analysis to understand psychological aspects of environmental controversy. Revue canadienne des sciences du comportement, 29(3), 194-209.
- Levinson, Harry (1994). Why the behemoths fell: Psychological roots of corporate failure. American Psychologist, 49(5), 428-436.
- Mackenzie, Michael (1995). The evolving mechanisms of board oversight. Revue canadienne du droit du commerce, 26, 140-144.
- Metcalfe, Les (1993). Public management: From imitation to innovation. Dans Jan Kooiman (éd.), Modern Governance: New Government-Society Interactions, London: Sage Publications.
- Mintzberg, Henry (1996). Managing government, governing management. Harvard Business Review, May-June, 75-83.
- Office of Personnel Management (1998). An outline of OPM's proposed framework for improving the senior executive service: Preserving government-wide values leadership by an executive cadre. Document de travail provisoire de l'OPM : document sur Internet.
- Public Service Merit Protection Commission (1998). SES Orientation Guide. Gouvernement de l'Australie : [www.psmpc.gov.au.sesonline](http://www.psmpc.gov.au.sesonline).
- Pollit, C. (1995). Justification by works or by faith: Evaluating the New Public Management. Evaluation, 1(2), Octobre.

- 
- Quinn, Robert et Rohrbaugh, John (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. Management Science, 29(3), 363-377.
- Quinn, Robert et McGrath, Michael (1982). Moving beyond the single-solution perspective: The competing values approach as a diagnostic tool. Journal of Applied Behavioral Science, 18(4), 463-472.
- Rogers, Rolf; Li, Eldon et Ellis, Rebecca (1994). Perceptions of organizational stress among female executives in the U.S. government: An exploratory study. Public Personnel Management, 23(4), 593-607.
- Robertson, Ivan et Iles, Paul (1988). Approaches to managerial selection. Dans Cooper, Cary et Robertson, Ivan (éd.), International Review of Industrial and Organizational Psychology, New York, NY: Wiley.
- Russell, Craig (1990). Selecting top corporate leaders: An example of biographical information. Journal of Management, 16(1), 73-86.
- Russell, Craig et Kuhnert, Karl (1992). New frontiers in management selection systems: Where measurement technologies and theory collide. Leadership Quarterly, 3(2), 109-135.
- Ryan, Ann Marie et Sackett, Paul (1992). Relationships between graduate training, professional affiliation, and individual psychological assessment practices for personnel decisions. Personnel Psychology, 45, 363-387.
- Scott, Ian et Thynne, Ian (1994). Public Sector Reform: Critical Issues and Perspectives, Hong Kong: AJPA.
- Schaubroeck, John et Williams, Steve (1993). Type A behavior pattern and escalating commitment. Journal of Applied Psychology, 78(5), 862-867.
- Schneider, Ross (1993). The career connection: A comparative analysis of bureaucratic preferences and insulation. Comparative Politics, 25(3), 331-350.
- Schwartz, Shalom (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. Dans Zanna, Mark (éd.) Advances in Experimental Social Psychology, New York, NY: Academic Press.
- Spreitzer, Gretchen; McCall, Morgan et Mahoney, Joan (1997). Early identification of international executive potential. Journal of Applied Psychology, 82(1), 6-29.

- 
- Spychalski, Annette; Quinones, Miquel; Gaugler, Barbara et Pohley, Katja (1997). A survey of assessment center practices in organizations in the United States. Personnel Psychology, 50, 71-90.
- Stowe, Kenneth (1994). Governments in transition: Reflections on the relevance of administrative reform and development. Dans Scott, Ian et Thynne, Ian, éd. (1994). Public Sector Reform: Critical Issues and Perspectives, Hong Kong: AJPA.
- Strong, Lawrence (1998). Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction : Premier rapport, Ottawa, ON : Conseil du Trésor du Canada.
- Suedfeld, Peter (1992). Cognitive managers and their critics. Political Psychology, 13, 435-453.
- Suedfeld, Peter, Tetlock, Philip et Streufert, Seigfried (1992). Conceptual/integrative complexity. Dans Charles P. Smith (éd.) Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis, New York, NY: Cambridge University Press.
- Suedfeld, Peter et Coren, Stanley (1992). Cognitive correlates of conceptual complexity. Personality and Individual Differences, 13(11), 1193-1199.
- Swift, Frank (1993). Gestion stratégique dans la fonction publique : l'évaluation du rôle du sous-ministre. Ottawa, ON: Centre canadien de gestion (Catalogue du MAS n° SC94-36/1993F).
- Tamas, Andy (1995). The manager and the new public service. Administration publique du Canada, 38(4), 613-621.
- Taylor, Carl (1997). The ACIDD test: A framework for policy planning and decision-making. Optimum, 27(4),53-61.
- Tetlock, Philip (1992). The impact of accountability on judgment and choice: toward a social contingency model. Dans Zanna, Mark (éd.) Advances in Experimental Social Psychology, New York, NY: Academic Press.
- Thibault, Julie (1998). La personnalité au travail comme facteur prédictif de la performance en emploi. Mémoire de maîtrise en relations industrielles: Université du Québec à Hull.
- Thynne, Ian (1994). The need to take stock: A question of values, work and organizational design. Dans Scott, Ian et Thynne, Ian, éd. (1994). Public Sector Reform: Critical Issues and Perspectives, Hong Kong: AJPA.
- Van De Ven, Andrew et Ferry, Diane (1980). Measuring and Assessing Organizations. New York, NY: Wiley & Sons.

---

Varette, Sharon et Zussman, David (1996). Today's Leaders: Career Trends of Canada's Private and Public Sector Executives. Ottawa, ON : Centre de recherche sur la gestion publique et Université d'Ottawa.

Vennat, Manon (1995). Building better boards. Canadian Business Review, Automne, 21-23.

West, Michael et Anderson, Neil (1996). Innovation in top management teams. Journal of Applied Psychology, 81(6), 680-693.

Williams, John; Macintosh, Norman et Moore, John (1990). Budget-related behavior in public sector organizations: Some empirical evidence. Accounting, Organizations & Society, 15(3), 221-246.

Wilson, Seymour (1996). Public administration reform and the "New Managerialism": A comparative assessment of a fundamental challenge confronting Canadian public administration. International Journal of Public Administration, 19(9), 1509-1553.