



27th International Congress of Administrative Sciences
Global Competitiveness and Public Administration: implications for
Education and Training
Abu Dhabi, United Arab Emirates, July 2007

Les compétences comportementales dans l'Administration Publique

L'essence d'une formation pour un savoir faire et un savoir agir adaptatifs et
généralistes dans le contexte de la globalisation

CESAR MADUREIRA¹, MIGUEL RODRIGUES²

Introduction

Au long des dernières décennies, l'Administration Publique a été obligée à avoir un nouveau regard sur son mode de fonctionnement et d'organisation. De nos jours, administrer dans le secteur public devient synonyme de gérer des réseaux complexes de procès et de comportements, composés par des acteurs singuliers divers, des groupes de pression, des groupes politiques, des institutions sociales et des entreprises privées (tous ces acteurs ont des objectifs, des formations, des attitudes, et des comportements distincts les uns des autres). Néanmoins, ce n'est qu'à la fin du dernier siècle que les chercheurs en Sciences de l'Administration ont commencer à questionner d'une façon plus systématique l'inflexibilité des modèles organisationnels et comportementaux existants jusqu'à présent dans le secteur public (qu'ils s'agissent de modèles bureaucratiques, de modèles provenant de la théorie du Public Choice ou du New Public Management) (Madureira, 2004).

Dans le contexte de la globalisation, les défis pour le marché de travail ainsi que pour les « nouveaux emplois » sont très profonds. En ce qui concerne les Administrations Publiques, un peu partout dans le monde, on assiste à une pression croissante qui a pour but la création d'une culture organisationnelle axée sur la performance (OCDE, 2005), ainsi que la transformation des fonctionnaires publics en employés avec des contrats individuels de travail.

En réalité, l'individualisation des relations de travail exercée par la « logique du marché global compétitif » (Kovács, 2003) a tendance à contribuer à un roulement des personnes dans le contexte d'un marché de travail chaque fois plus diversifié et turbulent, contribuant aussi de cette façon pour la définition de nouvelles compétences de travail demandées par les organisations.

¹ Research & Development Department of the National Institute of Public Administration (INA), Portugal and Professor at Universidade Lusíada, Lisbon

² Research & Development Department of the National Institute of Public Administration (INA), Portugal



En ayant pour scénario l'incertitude comme certaine et le changement permanent comme variable incontournable, les organisations de travail ont tendance, au début du siècle XXI, à recruter des généralistes, c'est à dire des collaborateurs qui puissent s'adapter à des situations laborales diverses, ainsi que réussir à des performances dans différents domaines intellectuels, fonctionnels et professionnels.

De cette façon, on peut affirmer que, plus que les compétences techniques, spécialisées, ce sont les compétences comportementales celles qui feront la différence entre la mono-fonctionnalité et la pluri-fonctionnalité des acteurs organisationnels. Dans l'Administration Publique, notamment en ce qui concerne le cas portugais, et en tenant compte que la réforme administrative demande une « mobilité fonctionnelle des fonctionnaires à l'actif » ce problème se pose avec un particulier relief (voir Loi n°53/2006 de 07 de Décembre). Une formation de qualité dans le domaine comportemental devient donc un impératif.

Les modèles d'organisation du travail à la fin du siècle XX : une perspective d'évolution

a) Les conséquences directes du boom des technologies d'information au niveau des modèles d'organisation du travail et des comportements

Pendant la période du boom de l'automatisation et de l'informatisation, on a assisté à une mise en évidence d'une nouvelle classe professionnelle, essentielle pour le développement d'une stratégie de travail technocentrée³ et justifiée par la spécificité des nouvelles techniques et par l'investissement qu'elles représentaient. Parmi ces nouveaux experts on pourrait mettre en relief les analystes de systèmes, les informaticiens, les spécialistes de software ou d'automation, etc. Comme a écrit Wobbe (1987 :4), « le côté social ou socio-organisateur de l'activité de ces spécialistes n'a pas été considéré dans leur formation ». Kovács (1993 :7) renforce cette idée, quand elle explique que « la formation technocentrée de ces experts ne leur a pas fait développer des connaissances et des comportements socio-organisateur quand ils conçoivent, développent ou adaptent un système technique à une organisation humaine ».

À la fin des années 80, D'Iribarne (1987) affirmait déjà que, la vitesse d'interaction convergente pour résoudre un problème serait un élément de compétence essentiel dans les années à venir. En effet, graduellement, le traditionnel spécialiste formé pour développer une tâche technique très particulière, devrait se transformer en un professionnel plus généraliste.

En réalité, au début du siècle XXI, on assiste à un approfondissement de la flexibilisation des organisations, avec une claire distinction entre le niveau stable des

³ Technocentrée: Centrée exclusivement sur les technologies

travailleurs clefs et d'autre côté les travailleurs périphériques (Kóvacs, 2006). Dans ce genre de modèle organisationnel, tout fonctionnaire qui appartienne au noyau central productif devra avoir des savoirs et des comportements généralistes et adaptatifs. En faite, c'est la seule solution pour qu'ils s'adaptent a des différents défis.

b) L'évolution des modèles d'administration/organisation et des comportements dans le cas concret de l'Administration Publique

La crise du Welfare State (État Providence)

Dans la tentative de résoudre les problèmes économiques, notamment ceux qui résultaient de la 2^{ème} Guerre Mondiale, pendant quelques décennies l'État Providence, en tant qu'acteur organisateur de la société et de l'économie, a essayé de promouvoir la croissance économique, surtout avec le but de protéger les citoyens plus menacés par l'exclusion sociale.

Cependant, d'après des auteurs comme Self (1993), l'État Providence a été incapable de freiner la crise qui s'est installée dans les années 70 et qui était associée, entre autres, à la crise du pétrole. A ce propos, Buchanan (1977) remarquait le fait de l'impossibilité d'un modèle (même si ce modèle défendait des principes de justice sociale) où l'augmentation des coûts des services publics était évidente pendant une période de stagnation économique. Avec une faillite apparente et éminente du Welfare State de nouveaux modèles de gestion ont paru.

L'École managériale

L'École Managériale a gagné cette désignation parce-que d'après ses défenseurs, l'Administration Publique devrait passer d'un État Administratif à un État Managérial. D'après Lane (1995), le managérialisme devrait s'affirmer comme une option gestionnaire à la faillite des organisations bureaucratiques, et donc il exigeait des nouveaux modèles d'Administration et une nouvelle attitude de la part des dirigeants et des fonctionnaires publics qui devraient passer à travailler en tenant compte des objectifs et non seulement du achèvement des règles et des procédures.

En essayant de substituer les traditionnels modèles de gestion publique par des techniques de gestion privée, l'École Managériale a contribué à une révision de l'organisation du travail et de la gestion de ressources humaines dans le contexte de l'Administration Publique. C'est dans cette perspective qu'on a passé à considérer le concept de « réforme administrative ». Celui-ci a été influencé à partir des années 80 par de travail de Peters et Waterman (1982) qui affirmait qu'on pouvait utiliser un même modèle de gestion dans toutes les organisations de travail, qu'elles soient privées ou publiques. Cette nouvelle conception de gestion a développé la décentralisation, la flexibilisation, l'autonomie et la réduction des hiérarchies (Wright, 1997). Cette critique de la bureaucratie, en tant que solution organisationnelle, a eu



pour base d'argumentation la supposition de l'existence d'une formule idéale pour toutes les organisations qui partait du principe que les systèmes de gestion privée étaient en toute circonstance supérieurs aux systèmes de gestion publique.

L'influence de l'École Managériale dans l'Administration Publique est devenue plus concrète à travers de la création d'un ensemble de principes fondamentaux qui ont été appliqués à partir des années 80 dans les Administrations de quelques pays occidentaux⁴.

- la décentralisation a été désignée comme fondamentale pour la promotion de la capacité créative des individus et de l'innovation organisationnelle
- la délégation des compétences a été proposée comme solution pour que le pouvoir politique se puisse éloigner des préoccupations de gestion exécutive et de l'implantation des politiques
- la baisse de la régulation a contribué à une intervention plus directe des dirigeants sur la gestion des ressources humaines et financières dans la tentative d'obtenir des résultats meilleurs.

Le New Public Management

Pendant les années 90, le courant managérialiste est devenu plus ambitieux. Certains l'on surtout envisagé comme une nouvelle forme de développement d'une culture qui privilégiait la performance et la décentralisation du secteur public (OCDE, 1995), le contrôle mais aussi la responsabilisation des divers acteurs de l'Administration, le développement d'un sentiment compétitif, l'introduction massive des technologies d'information, mais aussi l'assouplissement des traditionnelles formes d'organisation du travail. On assistait à la naissance à une forme de managérialisme plus profonde: o New Public Management (NPM).

En essayant d'aller plus loin que l'École Managériale traditionnelle dans les réformes organisationnelles qu'il proposait pour l'Administration Publique, le NPM a présenté une définition plus précise et détaillée de ses principales propositions. D'après Hood (1991) entre les mesures les plus importantes proposées par le NPM on pouvait trouver l'adoption du management comme instrument de gestion dans l'Administration Publique, la création objective de mesures de performance, une importance croissante conférée à l'atteinte des résultats et à la réduction des coûts et finalement la segmentation des unités administratives considérées trop grandes.

Pour pouvoir mettre en pratique ces mesures, le mouvement du New Public Management à essayé d'introduire des nouveaux concepts et instruments dans la gestion publique. C'est le cas du Total Quality Management (TQM), transformé par Frederickson (1996) en Total Quality Politics (TQP) et qui introduit des caractéristiques comme la pratique de l'administration en fonction des nécessités des citoyens. Autres auteurs associés au NPM ont réclamé le besoin de promouvoir la

⁴ Cette application a été très inégale entre les différents pays. Beaucoup des principes de cette École ont été appliqués maladroitemment comme on verra dans le chapitre sur le *New Public Management*

responsabilisation des principaux dirigeants publics, la compétition entre les services publics et l'évaluation des résultats en tant qu'indicateur fondamental des performances (Osborne e Gaebler, 1992).

Même si la nouveauté apportée par les principes présentés para les défenseurs du NPM était en quelque sorte originale, du point de vue pratique elle soulevait trop d'incohérences et de contradictions. Avant tout, elle partait d'un ensemble de préjugés théoriques, non démontrés, qui regardaient la gestion managériale comme plus efficace en tout contexte et situation, indépendamment de la variété des structures et des propos organisationnels de chaque organisation. Le NPM proclamait la décentralisation des structures, en mettant pourtant en évidence que le contrôle financier et la coordination budgétaire se feraient dans le sommet de la hiérarchie. Ce fait provoquait des équivoques dans les procès de prise de décision, qui étaient la plupart des fois formellement décentralisés mais, en ce qui concerne la réalité, ils demeuraient intouchables par les dirigeants intermédiaires.

D'autre part, les défenseurs du New Public Management rarement ont fait référence aux modifications comportementales et organisationnelles qui seraient indispensables pour faire face, non seulement aux changements imposés par l'extérieur, mais surtout absolument nécessaires dans le contexte de cette nouvelle « philosophie » organisationnelle. Le manque d'articulation entre les modèles d'organisation et les modèles comportementaux a empêché, très souvent, un correct fonctionnement des principes proposés par le NPM.

Enfin, on doit mettre en relief que le New Public Management a été insensible à la mission sociale du secteur public, une fois qu'il a toujours considéré les citoyens à peine en tant que clients et que consommateurs. De cette façon le NPM, a toujours regardé tous les services publics de la même façon, indépendamment de leur mission ou de la raison publique de leur existence. Des spécificités organisationnelles, fonctionnelles et productives comme celles des services de santé ou des services d'éducation sont suffisantes pour démontrer que cette généralisation très difficilement peut être correcte.

La Gouvernance

Au début du siècle XXI, l'Administration Publique a été obligée à repenser son fonctionnement en fonction d'un grand nombre de facteurs que normalement elle ne prenait pas en considération. En effet, de nos jours, administrer le secteur public est devenu synonyme de faire une gestion des réseaux complexes de procès et de comportements, composées par des acteurs divers, eux-mêmes avec des apprentissages, des comportements et des attentes différenciés, par des groupes de pression, des groupes politiques, des institutions sociales et des organisations privées.

En fait, ce ne fut qu'à la fin du siècle XX que les chercheurs du domaine des Sciences de l'Administration ont commencé à s'interroger de façon plus systématique sur



l'inflexibilité des modèles organisationnels et comportementaux jusqu'à présent existants dans le secteur public, qu'ils fussent plus liés à la tradition bureaucratique, à la théorie du public choice ou à l'École Managériale (Madureira, 2004).

Indépendamment du paradigme d'analyse choisi pour étudier l'Administration, la gestion publique ne peut jamais être envisagée comme un simple centre producteur d'efficacité et d'efficience. En effet, malgré toutes les impositions du marché et des nouvelles règles de fonctionnement de la société en général, l'Administration Publique ne peut laisser de prendre en ligne de compte des aspects clés d'équilibre social comme sont la légalité ou la légitimité. Dans ce sens on peut envisager le concept de gouvernance comme une prise de conscience que dans une société globale, l'État et l'Administration Publique passent à fonctionner comme « un système de références qui oriente les différents acteurs sociaux et économiques » (Pagaza, 2000: 48). C'est dans ce contexte que Hood et Lodge admettent qu'en tenant compte de la complexité du nouveau contexte sociopolitique et économique, seul le développement effectif et la formation des compétences comportementales des fonctionnaires publics pourra faire avancer une réforme articulée de la gestion publique à un niveau global (Hood & Lodge, 2004).

Dans une situation où l'équation principale réside en savoir comment on doit changer ou comment on peut s'adapter aux changements qui se présentent, ou encore, comment on peut anticiper ces changements, de façon à pouvoir exercer un pouvoir d'influence sur les mêmes, les compétences qu'on doit mettre en relief sont les comportementales, une fois qu'elles sont transversales et fondamentales pour tous les domaines du travail, indépendamment de la position hiérarchique ou de la spécificité technique des postes de travail.

À présent, l'Administration Publique moderne passe à jouer un rôle fondamental d'intermédiaire de facteurs de diversité, cherchant de plus en plus des solutions pour les conflits d'intérêts et la promotion de la coopération entre plusieurs acteurs sociaux. Dans ce sens, la réforme administrative ne peut être envisagée qu'en tant que projet intégré, complexe et diversifié, où il est absolument incontournable de faire une gestion conciliatrice des différents acteurs, de ses comportements, de ses attentes, de façon à tous servir sans distinctions. Dans une approche comme celle-ci, les compétences comportementales de tous ceux qui travaillent dans l'Administration Publique sont absolument essentielles.

Dans la tentative de substituer complètement le modèle social de l'État Providence par une philosophie de gestion privée, l'École Managériale et le New Public Management n'ont pas du tout résolu les problèmes publics de façon absolue, mais encore ils ont provoqué des contradictions profondes (qu'on a déjà commenté dans le chapitre précédent), en maintenant la plupart des fois le pouvoir hiérarchique très centralisé.

Dans un monde internationalisé, où parfois le secteur public est en compétition directe avec le privé ; où le savoir, le savoir faire et le savoir agir sont de plus en plus importants ; où les acteurs sociaux et les acteurs organisationnels (en ce qui concerne l'Administration Publique il s'agit des fonctionnaires) sont plus instruits et cultivés, et

donc potentiellement plus interventifs ; mais où les causes publiques doivent continuer à prendre en charge des sujets comme la protection sociale, l'égalité des opportunités, la légitimité, le service public au citoyen et le service public à la communauté; il faut trouver un modèle qui puisse tenir compte de tous ces éléments et qui puisse les rendre harmonieux entre eux. Cette nouvelle voie d'une Administration, qui se regarde soi-même, comme une partie considérable d'une société globale qui évolue mais qui ne perd pas de vue les buts du service public, peut être le fil conducteur pour la création d'une nouvelle mentalité essentielle aux réformes administratives du siècle XXI. Dans le contexte de la globalisation, l'Administration du présent doit donc se constituer comme une « organisation d'apprentissage comportementale », responsable de rendre systémique la diversité fonctionnelle et institutionnelle dans le contexte de la prestation du service publique.

Nouvelles compétences pour une Administration Publique dans le contexte de la globalisation : l'essence comportementale

a) L'exigence de nouveaux rôles professionnels pour l'Administration Publique dans le contexte de la globalisation et de la gouvernance

« L'Administration bureaucratique était supérieure à quelque autre forme, en précision, stabilité, rigueur de discipline et confiance (...) étant formellement correcte pour une application à toute et n'importe quelle tâche administrative ». C'était ainsi que Weber (1964) avait prévu l'Administration dans la première moitié du siècle XX.

Néanmoins, et malgré l'inestimable « potentiel organisateur » apporté par la Théorie de la Bureaucratie, en 1952, Robert Merton faisait déjà l'analyse des principaux défauts et limites des organisations bureaucratiques. D'après l'auteur, l'achèvement strict de règles et de normes, aura toujours tendance à limiter la capacité d'adaptation des comportements des fonctionnaires à des circonstances non-prévues, ainsi qu'à limiter leur capacité d'appréciation critique. En général, les fonctionnaires bureaucrates étaient persuadés à ignorer que les normes et les règles qui normalement conduisaient à une performance correcte, pouvaient aussi déclencher des situations d'inefficacité et d'injustice. Dans les systèmes bureaucratiques purs les imprévus n'ont pas de solution.

Cette réflexion de Merton nous amène à comprendre que, de nos jours, la multiplicité de rôles professionnels que chaque fonctionnaire doit pouvoir assurer, exigée par les nouveaux défis organisationnels du secteur public et encadrée par la réalité de la globalisation et de la gouvernance, peut être impraticable dans un contexte excessivement standardisé du point de vue comportemental.

En effet, dans une organisation profondément bureaucratisée, où le conflit entre rôles fonctionnels sera toujours une réalité, surtout chaque fois que puisse surgir un nouveau phénomène organisationnel méritant une solution particulière adéquate, et où la norme tendra à s'imposer à la recherche de comportements nouveaux plus



élastiques envisageant des possibilités d'innovation et de nouvelles solutions organisationnelles et fonctionnelles, l'efficacité aura plus de mal à s'affirmer.

Worsley (1983) explique que « plusieurs expectatives sont créées autour de la représentation d'un rôle particulier, expectatives qui appartiennent aux autres intervenants dans la relation sociale ». Dans une organisation bureaucratique ces expectatives s'attendent essentiellement à un conformisme des bureaucrates qui insistent en une application acritique des normes et des règlements. Cette formule est pourtant inadéquate dans l'actuel contexte.

En effet, les nouveaux rôles professionnels des fonctionnaires publics du siècle XXI se confondent d'une certaine façon avec les rôles qu'ils doivent aussi jouer en tant que citoyens : en toute situation ils doivent privilégier la capacité pour la mobilité, la créativité et l'innovation. Les nouveaux rôles (et dans ce domaine on ne doit pas oublier que les plus jeunes fonctionnaires ont tendance à avoir un niveau scolaire plus haut et donc plus de qualifications et de compétences) doivent être considérés à un niveau opérationnel mais surtout stratégique, chaque fois plus important dans le contexte de la globalisation. Ces plus récents rôles professionnels, même s'ils gardent une perspective technique, ont une importance croissante dans le domaine comportemental.

Au fur et à mesure qu'on introduit des concepts comme la flexibilité ou la délégation de compétences dans les organisations publiques, on ne peut pas oublier qu'ils exigent une attention spéciale une fois que (grâce à sa nouveauté) ils peuvent mettre en danger la cohérence organisationnelle interne de ces organisations, ainsi que tout leur cadre de références et de valeurs. Le changement culturel, facteur fondamental d'accompagnement de ces changements, devra être toujours cohérent avec les programmes de formation professionnelle comportementale (celle-ci aura d'une forme plus objective ou plus subjective une influence dans l'acquisition de nouvelles compétences dans le domaine des attitudes et des comportements).

b) Compétences comportementales dans le cas particulier de l'Administration Publique

La diversification des organismes traditionnels de l'Administration et la création de nouveaux organismes de structures diverses (comme ce sont le cas des instituts publics, des agences, des corporations de droit public, etc.) ont mené à la nécessité de repenser les principaux modèles d'organisation du travail de l'Administration Publique. Peu à peu, l'Administration s'est transformée en un « système complexe, dominé par l'interaction entre le numéro et la diversification de composants, fonctions, instruments et modalités de relations » (Rico, Gonzalez & Guisado, 1992). Dans ce plus récent jeu de relations il est impensable qu'on ne réfléchisse pas au rôle joué par les compétences comportementales.

Pendant beaucoup de temps, on a assisté à une corporisation excessive de chaque groupe professionnel dans l'Administration Publique, chacun d'entre eux réclamant

ses bénéfiques en fonction des qualifications et des compétences qu'ils avaient en tant que facteur différenciateur des autres groupes. Les compétences de chaque groupe étaient envisagées, étudiées et actualisées en tenant compte surtout de leur technicité. Néanmoins, avec la nécessaire mobilité croissante des ressources humaines, les compétences techniques confinées à un métier ou à une fonction ou groupe fonctionnel ne sont plus de nos jours suffisantes.

D'après Bossaert, dans les pays de l'Union Européenne, les actions de formation qui répondent aux nécessités individuelles tendent à laisser place à des actions qui visent l'acquisition et le développement des compétences nécessaires à la réalisation des tâches professionnelles dans un contexte de réorganisation, et donc, de changement des contours organisationnels, culturels et fonctionnels (Bossaert et al, 2001). Ces tâches professionnelles doivent surgir encadrées par un nouveau paradigme : celui du savoir être, ou, si l'on préfère, du savoir agir. C'est-à-dire que, de nos jours, tout fonctionnaire public, indépendamment de quelle que soit son activité principale, doit savoir se comporter en faisant toujours attention à la diversité des situations et des problèmes à résoudre. Son caractère adaptatif à la différence passe à être une compétence fondamentale pour sa performance.

Conclusions

Dans le contexte de la globalisation et de la compétitivité, où l'acquisition de nouvelles compétences devient essentielle, les organismes publics doivent investir surtout dans le développement de comportements généralistes, adaptatifs, élastiques, flexibles, c'est à dire des comportements qui puissent combattre la traditionnelle résistance (organisationnelle et individuelle) au changement et à la réforme.

En ce qui concerne les Administrations Publiques, la Gouvernance comme nouvelle approche de l'organisation publique vient mettre en relief que, face aux nouveaux défis, les Administrations passent à jouer en rôle fondamental en tant qu'intermédiaires de variables de diversité, essayant de trouver des solutions pour les conflits et de promouvoir la collaboration entre les différents acteurs. Dans ce sens, la réforme administrative ne peut être envisagée qu'en tant que projet intégré, complexe et diversifié, qui peut conduire à des meilleures formes de pratiquer une gestion conciliatrice des divers acteurs, de ses comportements et de ses attentes, de façon à pouvoir servir tous les citoyens, sans distinctions. En ayant pour point de départ cette approche, il faut comprendre que la nécessité de développer les compétences comportementales de tous ceux qui travaillent au sein de l'Administration Publique est absolument incontournable.

« La motivation dans l'incertitude » est, aujourd'hui, un des thèmes plus étudiés par la gestion, par la sociologie et par la psychologie du travail mais aussi par la science de l'administration. Cette « motivation » de laquelle on parle, est particulièrement difficile dans le contexte de l'Administration Publique où les ressources financières sont réduites, le recrutement et la sélection ont des critères souvent rigides, mais où la nécessité d'adaptation à la « nouvelle ordre mondiale » est également précieuse. Dans



un contexte comme celui-là, l'acquisition/formation de compétences dans le domaine comportemental surgit comme fondamental, dans la tentative de réhabiliter les ressources humaines envers les nouvelles nécessités comportementales.

En effet, seulement comme ça, ou pourra assister à une performance rigoureuse et bien réussie des rôles et tâches exigées aux nouveaux fonctionnaires. Seulement de cette façon, ou pourra exiger une mobilité fonctionnelle à des travailleurs qui, jusqu'à présent, ont été souvent des simples exécuteurs de tâches bureaucratiques et routinières, sans nécessité de réflexion ou de créativité.

Bibliographie

ATKINSON, John (1987), La flexibilité des emplois sur le marché interne et externe de travail, in DAHRENDORF, R., KOHLER, E., PIOTET, F. Nouvelles formes de travail et d'activité, Dublin, Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail, pp-3-48

BOSSAERT, D., DEMMKE, C., NOMDEN, K., POLET, R. (2001), La fonction publique dans l'Europe des Quinze, European Institute of Public Administration (EIPA), Maastricht

BUCHANAN, J. (1977), Why does Government Grow?, Thomas E. Borchering Edition, Budgets and Bureaucrats: The sources of Government Growth, Duke, N.C. Duke University Press

DGAP (2006), Caracterização dos Recursos Humanos da Administração Pública, Ministério das Finanças e da Administração Pública, Direcção Geral da Administração Pública, Base de Dados dos Recursos Humanos da Administração Pública

D'IRIBARNE, Alain (1987), Novas formações e qualificações nas fábricas novas, Formação Profissional, Berlim, CEDEFOP, n°1/87, pp-8-14.

EDMONSON, A, MOINGEON, B. (2000), A aprendizagem da confiança e a confiança na aprendizagem: Modelos contrastantes de investigação e de intervenção em comportamento organizacional, Comportamento Organizacional e Gestão, ISPA, vol.6, n°1, (pp-29-48)

Entrevista a Daniel Goleman, Training and Development, Published by The American Society for Training and Development, October 1998.

FERRAZ, D., MADUREIRA, C. (2006), Modelos de Formação de Dirigentes Públicos – Análise Comparativa, Cadernos INA de Políticas Públicas.

FERRAZ, D., MADUREIRA, C. (2006), Modelos de Formação de Dirigentes Públicos – Primeira avaliação de resultados obtidos pelo INA, Cadernos INA de Políticas Públicas.

FREDERICKSON, G. (1996), Comparing the Reinventing Government with the New Public Management, Public Administration Review, volume 56, n°3, pp-263-270

GOLEMAN, D. (1999), Trabalhar com Inteligência Emocional, Lisboa, Temas e Debates.

GORE, A. (1993), From Red Tape to Results: Creating a Government that works better and costs less - Reinventing Human Resource Management. Accompanying report of the National Performance Review. Washington D.C.: U.S. Government Printing Office.

HOOD, C., LODGE, M (2004), Competency, Bureaucracy and Public Management Reform: A Comparative Analysis, Governance, pp-313-333

HOOD, C. (1991), A Public Administration for all Seasons?, Public Administration, n°69, 1

HOU, Y., INGRAHAM, P., BRETSCHNEIDER, S., SELDEN, S. (2000), Decentralization of Human Resource Management: Driving Forces and Implications, Review of Public Personnel Administration, Fall, pp-9-24

- KOVÁCS, Ilona (2006), Formas flexíveis de emprego em Portugal: riscos e oportunidades, Sociedade e Trabalho, Direcção Geral de Estudos, estatísticas e Planeamento (GDEEP), Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, nº28, pp17-34
- KOVÁCS, Ilona (2003), Trabalho e Cidadania na Sociedade de Informação, Organizações e Trabalho, APSIOT, Celta Editora, pp-9-24
- KOVÁCS, Ilona (1993), Sistemas antropocêntricos de produção, Socius Working Papers, Lisboa.
- LANE, J.E. (1995), Public Sector: Concepts, Models and Approaches, London, Sage Publications
- LE BOTERF, G. (2001), Construire les compétences individuelles et collectives, Paris, Éditions d'Organisation
- LE BOTERF, G.(1999), L'ingénierie des compétences, Paris, Editions d'Organisation.
- MADUREIRA, C. (2004), A formação comportamental no contexto da reforma da Administração Pública portuguesa, Oeiras, Edições INA
- MERTON, R, GRAY, A, HOCKEY, B., SELVIN H. (1952), Reader in Bureaucracy, Free Press, pp-361-371
- OCDE (2005), Renforcer la confiance dans l'action publique – Quel rôle pour l'État au 21ème siècle ?, OCDE, Rotterdam.
- OCDE (1995), Governance in Transition. Public Management Reforms in OCDE Countries, OCDE, Paris
- OSBORNE, D., GAEBLER, T. (1992), Reinventing Government, Addison, Wesley Publishers Company
- PAGAZA, I.P. (2000), La Globalización y la Reforma a las Administraciones Públicas, Revista Iberoamericana de Administración Pública, nº5, Julio-Diciembre
- PETERS, T., WATERMAN, R. (1982), In Search of Excellence, New York, Harper and Row.
- RAINEY, HG (1998), Assessing past and current personnel reforms. In B.G. Peters and D.G. Savoie (eds,) Talking Stock assessing public sector reforms. The Canadian Center for Management Development.
- RICO, M., GONZALEZ, V., GUISSADO, H. (1992), Administration y función pública en España, Madrid, Libertarias Prodhufi, Madrid
- ROCHA, J.A.O (2001), Gestão Pública e Modernização Administrativa, Oeiras, INA.
- SELF, P. (1993), Government by the Market?, London, MacMillan.
- WEBER, M. (1964), The theory of Social and Economic Organization, Free Press
- WOBBE, Werner (1987), Tecnologia, trabalho e emprego - Novas evoluções da reestruturação social, Formação Profissional, Berlim, CEDEFOP, Nº1/87, pp-3-7.
- WORSLEY, P. (1983), Introdução à Sociologia, Lisboa, Publicações Dom Quixote
- WRIGHT, V. (1997), Redefiniendo el Estado: Las Implicaciones para la Administration Pública, Gestion y Analisis de Políticas Públicas, nº7/8, pp-27-44

Bibliographie Juridique

- Lei nº 2/2004 de 15 de Janeiro: estabelece o Estatuto do Pessoal Dirigente da Administração Pública
- Lei nº 51/2005 de 30 de Agosto: estabelece regras para as nomeações dos altos cargos dirigentes da Administração Pública
- Lei nº 53/2006 de 7 de Dezembro: estabelece o regime comum de mobilidade entre serviços dos funcionários e agentes da Administração Pública visando o seu aproveitamento racional.
- Portaria nº 1141/2005 de 8 de Novembro: define a regulamentação dos cursos específicos para a alta direcção em Administração Pública

