

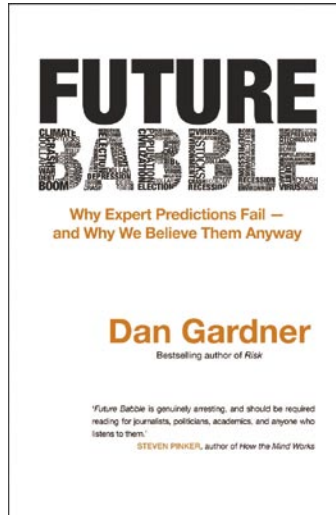
BY ANDREW GRAHAM

### Predictions, Prognostications and Random Guess Work

The enquiring mind of Dan Gardner of the *Ottawa Citizen* has moved away from risk and into the world of forecasting the future. He has a simple theme: you can't do it even if you want to. In his usual brilliant way, Gardner makes the issue both funny and insightful. He also puts many public servants on notice: project with caution. Gardner notes that flipping a coin or hiring a bunch of monkeys to throw darts at a wall, rather than listening to experts with their models, gets the same results on minor issues such as the price of oil. At least that is what is factually the case. University of California research shows that pundits who are well known and famous are less accurate than those out of the limelight.

The interesting element here is us, the users of predictions. It appears that we tend to seek out the experts and believe them even when they have been wrong.

This is a cautionary tale for public servants. First, your own projections – be they about your program results, costs



or employee turnover – are deservedly suspect. Second, avoid the flashy consultants who provide projections in six colours; go for the dull and solid. Third, keep track of the predictions you make and those that you buy. Go back and compare them to the real outcomes in a few years. It might encourage caution or, at a bare minimum, humility. Some of us are still waiting for the widely predicted generational change and upheaval in the public service that will alter the workplace forever.

### Words to Watch: Brightsizing

Brightsizing is defined, by Paul McFedries' Word Spy at [www.wordspy.com](http://www.wordspy.com), as “corporate downsizing in which the brightest workers are let go. This happens when an organization lays off those workers with the least seniority, but it is those young workers who are often the best trained and educated.” In government steps are taken to hold the fiscal line to fight the deficit, and young hires are just not hired. This leaves gaps in the future when succession issues arise. There is an opposite that is just as risky: **downaging**. This is reducing the workforce through pensions and incentives to reduce the overall age of the workforce. There goes the organization's working memory.

### Help in Developing Performance Indicators

Too often organizations find themselves driven to produce performance indicators that fill the reporting need, but are disconnected from reality. Call it Results for Canadians or Results Based Management or something else; many attempts to meet annual reporting requirements trump a strong focus on the results. The efforts are often stuck in a definitional quagmire. Here's help from the Government of Australia, which has been in the business of performance measurement for many years. **Performance Information and Indicators offers** a logic model for examining the best performance indicators for a particular program. There is no magic, just hard thinking and a focus beyond a twelve-month reporting cycle. See [www.finance.gov.au/financial-framework/financial-management-policy-guidance/docs/KPI-guidance.pdf](http://www.finance.gov.au/financial-framework/financial-management-policy-guidance/docs/KPI-guidance.pdf).

### A Start-up Worth Watching and Connecting To

The **Public Service Research Panel** is a new online research network of public service professionals who participate in occasional web-based studies about their work and the organizations they help lead. Professor Greg Van Ryzin at Rutgers University tells us that the first surveys include Canadian public servants and more are welcome. Professor Ryzin says, “The exact topics will vary from survey to survey, but may include workplace satisfaction, leadership experiences, career moves, and attitudes toward public service.”

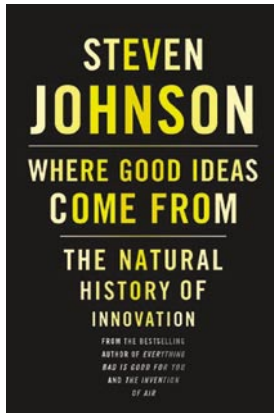
To join the **Public Service Research Panel** at the School of Public Affairs and Administration at Rutgers University, Newark NJ, or obtain information, visit [www.PSRPanel.org](http://www.PSRPanel.org)



### Canadian Governments Compared

Started in 2006 as a comparative study of provincial governments at ENAP, the Ecole Nationale de l'Administration Publique, a recent update provides a snapshot of the structures of governance, human resource and financial management of Canada's provinces. See [www.etatscanadiens-canadiangovernments.enap.ca/](http://www.etatscanadiens-canadiangovernments.enap.ca/). An interesting paper by Benoît Rigaud and Louis Côté is **The Core Executive in the Provinces of Canada**. This is a good picture of how each province manages itself.

### Innovation: How it really Works: Watch This



Thanks to our intrepid Director of Research, Wendy Feldman, we came to learn about the ideas of Steven Johnson. The author of **Where Good Ideas Come From** debunks notions about innovation coming from a single innovator with flashes of inspiration, making a breakthrough in thinking that will change the world. Johnson says good ideas often lie around for years before conditions are right for them to be taken up. Ideas are often half-baked, of use only when they link up to another idea to create a real innovation. The picture of the lone genius waiting for the *Eureka* moment (*in his bath tub*) to cast the veil from their understanding is wrong. Johnson looks to the metaphor of the 18th century coffee shop or indeed the 21st social network as the place where innovative ideas are created. His main point: collaborative networking is the heartland for innovative thinking, especially the critical analysis and challenge that occur in this environment. For an enjoyable brief exposition of Johnson's ideas, see: [www.youtube.com/watch?v=NugRZGDbPFU](http://www.youtube.com/watch?v=NugRZGDbPFU). For a longer explanation, about 18 minutes and good to watch, with your sandwich at your desk, see Johnson's Ted Talk [www.ted.com/talks/steven\\_johnson\\_where\\_good\\_ideas\\_come\\_from.html](http://www.ted.com/talks/steven_johnson_where_good_ideas_come_from.html). His book is also available.

### The Institute for Citizen Centred Services

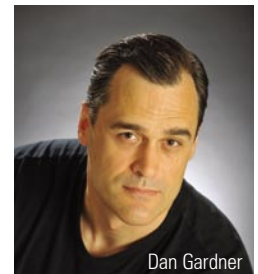
This non-profit organization, supported by various Canadian governments, offers good products on service delivery. It is an excellent repository on research and leading practice. The service revolution in the public sector is accelerating and, in no small measure, because of the work of the ICCS. Check it out at [www.iccs-isac.org](http://www.iccs-isac.org).

*Andrew Graham is Adjunct Professor, teaching public sector management and financial management at the School of Policy Studies, Queens University. He welcomes your input and reactions to Briefly Noted at [Andrew.Graham@queensu.ca](mailto:Andrew.Graham@queensu.ca).*

### ANDREW GRAHAM

#### Prévisions, pronostics et conjectures

La curiosité d'esprit de Dan Gardner, billettiste de l'*Ottawa Citizen*, l'a conduit à délaisser le domaine du risque pour s'intéresser à l'univers des prévisions. Sa théorie est simple : c'est impossible, même avec la meilleure volonté. Avec son talent habituel, Dan Gardner aborde le sujet de manière à la fois amusante et profonde. Son ouvrage est également un avertissement pour de nombreux fonctionnaires : faites des prévisions mais restez prudents. En effet, l'auteur souligne qu'en ce qui concerne des questions mineures comme le cours du pétrole, il est tout aussi utile de tirer à pile ou face ou d'observer des singes jouant aux fléchettes que de se fier aux experts et à leurs modèles. Du moins, c'est ce que les faits démontrent. Des recherches menées à l'Université de Californie révèlent que les prévisions formulées par des experts renommés sont moins précises que celles d'experts tout à fait inconnus.



Dan Gardner

L'élément qui nous intéresse ici, c'est nous, les utilisateurs de ces prévisions. Nous avons tendance à consulter les experts et à les croire, même s'ils se sont trompés.

Voici donc un conseil de prudence à l'intention des fonctionnaires. Premièrement, considérez que vos propres prévisions – qu'elles portent sur les résultats d'un programme, sur les coûts ou sur le taux de roulement du personnel – sont, à juste titre, sujettes à caution. Deuxièmement, fuyez les conseillers « tape-à-l'œil » qui proposent des prévisions multicolores, et préférez le terne et le solide. Troisièmement, conservez les prévisions que vous faites et celles que vous achetez. Réexaminez-les plusieurs années plus tard afin de les comparer avec le dénouement réel des événements. Cela vous incitera peut-être à la prudence ou, du moins, à l'humilité. Certains d'entre nous attendent toujours le bouleversement générationnel annoncé dans la fonction publique et qui changera le lieu de travail pour toujours.

#### Les mots qui comptent : le « brightsizing »

Sur son site Web Word Spy ([www.wordspy.com](http://www.wordspy.com)), Paul McFedries donne une définition du « brightsizing » (de l'anglais « bright », brillant, et « downsizing », réduction des effectifs), pratique qui consiste à « réduire les effectifs d'une entreprise en se séparant des employés les plus brillants. Cela se produit lorsqu'une organisation licencie les employés subalternes, alors que ce sont souvent ces jeunes salariés qui sont les mieux formés et les plus instruits. » [Traduction] Au sein du gouvernement, des mesures ont été prises pour maîtriser les finances et lutter contre le déficit, par conséquent, on ne recrute tout simplement plus de jeunes employés. Cela crée une faille pour l'avenir lorsque la question de la relève se posera. Il existe une pratique inverse tout aussi risquée, appelée « downaging ». Celle-ci consiste à recourir aux prestations de retraite et à d'autres incitatifs pour réduire les effectifs en abaissant l'âge général du personnel. Ce faisant, c'est aussi la mémoire professionnelle de l'organisation dont on se débarrasse.

## De l'aide pour mettre au point des indicateurs de rendement



Trop souvent les organismes se voient pousser à produire des indicateurs de rendement qui répondent à la nécessité de rendre compte, mais qui ne correspondent pas à la réalité. Appelez cela Des résultats pour les Canadiens ou La gestion axée sur les résultats ou autre chose ; les nombreuses tentatives à satisfaire aux exigences de la reddition de compte annuelle misent fortement sur les résultats. Les efforts sont souvent enlisés dans une mare vaseuse de définitions. Voici de l'aide du gouvernement australien qui s'intéresse aux mesures de rendement depuis de nombreuses années.

Le guide de données et d'indicateurs sur le rendement [[Performance Information and Indicators](#) en anglais] offre un modèle logique pour examiner les meilleurs indicateurs de rendement d'un programme particulier. Il n'y a rien de magique, il suffit de bien réfléchir et de voir plus loin qu'un cycle annuel d'établissement de rapports. Voir [www.finance.gov.au/financial-framework/financial-management-policy-guidance/docs/KPI-guidance.pdf](http://www.finance.gov.au/financial-framework/financial-management-policy-guidance/docs/KPI-guidance.pdf) (en anglais).

## L'Institut des services axés sur les citoyens

Cet organisme sans but lucratif, qui reçoit l'appui de divers gouvernements canadiens, offre des produits de qualité en matière de prestation de service. C'est un excellent centre de données sur la recherche et la pratique de pointe. La révolution du service dans le secteur public prend de la vitesse et ce, en grande partie, grâce au travail qu'effectue l'ISAC. Consultez son site à [www.iccs-isac.org](http://www.iccs-isac.org).

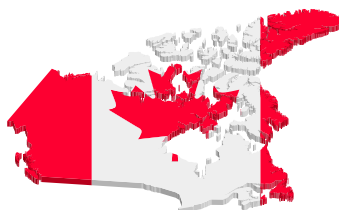
## Les États canadiens comparés

Une mise à jour récente de l'étude comparative des gouvernements provinciaux, commencée en 2006 par l'ENAP, École nationale d'administration publique, donne un tour d'horizon des structures de gouvernance, de la gestion des ressources humaines et des finances des provinces du Canada. Voir [www.etatscanadiens-canadiangovernments.enap.ca/](http://www.etatscanadiens-canadiangovernments.enap.ca/). Le rapport de Benoît Rigaud et Louis Côté, **La fonction gouvernementale dans les Provinces du Canada**, nous présente un tableau intéressant de la façon dont se gère chaque province.

## Une mise en route à ne pas rater et à laquelle se joindre

Le **Groupe de recherche de la fonction publique** est un nouveau réseau en direct de recherche de professionnels de la fonction publique qui participent occasionnellement à des études sur Internet à propos de leur travail et des organismes qu'ils aident à diriger. Le professeur Greg Van Ryzin à l'Université Rutgers nous dit que les premiers sondages incluent des fonctionnaires canadiens et que d'autres sont invités avec plaisir à participer. Il indique que « Les sujets exacts varieront d'un sondage à l'autre, mais qu'ils peuvent inclure la satisfaction dans le milieu de travail, les expériences tirées du leadership, les cheminements de carrière, et les attitudes à l'égard de la fonction publique. »

Pour se joindre au **Groupe de recherche de la fonction publique** à l'École des affaires et d'administration publiques de l'Université Rutgers, Newark NJ, É.-U. ou pour obtenir des renseignements, visitez [www.PSRPanel.org](http://www.PSRPanel.org) (en anglais).



## La vérité sur les origines de l'innovation



Grâce à notre intrépide directrice de la recherche, Wendy Feldman, nous avons eu vent des idées développées par Steven Johnson. L'auteur de **Where Good Ideas Come From** balaie

l'idée selon laquelle l'innovation est le fait d'une seule personne dont les éclairs de génie révolutionnent la pensée et changent le monde. Steven Johnson explique que les bonnes idées traînent souvent pendant des années avant que les conditions ne soient propices à leur adoption. La plupart du temps, elles ne sont qu'à demi mûries et elles ne sont utiles qu'une fois associées à une autre idée. C'est alors qu'elles se transforment en une réelle innovation. L'image du génie solitaire attendant de prononcer le fameux eurêka (dans son bain) lors d'un moment d'illumination est fautive. Steven Johnson évoque la métaphore des cafés du XVIII<sup>e</sup> siècle et même le réseau social du XXI<sup>e</sup> siècle qu'il considère comme étant le berceau des idées novatrices. L'idée maîtresse de son ouvrage est la suivante : le réseautage coopératif se situe au cœur de l'esprit d'innovation, en particulier en raison de l'analyse critique et des défis qui se manifestent dans un tel environnement. Les idées de cet auteur sont brièvement et agréablement présentées dans la vidéo suivante : [www.youtube.com/watch?v=NugRZGDbPFU](http://www.youtube.com/watch?v=NugRZGDbPFU) (en anglais). Pour une explication plus détaillée, nous vous conseillons également de regarder la conférence TED de Steven Johnson, qui dure 18 minutes : [www.ted.com/talks/steven\\_johnson\\_where\\_good\\_ideas\\_come\\_from.html](http://www.ted.com/talks/steven_johnson_where_good_ideas_come_from.html) (sous-titrée en français). Vous pouvez en outre vous procurer son livre.

*Andrew Graham est professeur auxiliaire et enseigne la gestion publique et la gestion financière à l'École d'études politique, Université Queen's. Il accueille avec plaisir vos idées et points de vue, et vos réactions à Info-gestion. Envoyez-lui un message à : [Andrew.Graham@queensu.ca](mailto:Andrew.Graham@queensu.ca).*