



Décembre 1997, Vol. 12 no 3

SOMMAIRE

2 DOSSIER

Comment amener un réel changement
Entretien avec Gilles Ouellet

4 Le service public : première source de référence des gestionnaires publics

Entrevue avec Pierre De Celles

8 EXPÉRIENCE MANAGÉRIALE

Au MISCT : des réseaux « virtuels » au service des clients

Entretien avec Roger Leclerc

11 LIVRES

Gestionnaire public : un métier en évolution

Après vous avoir entretenu l'année dernière de sens au travail, une suite logique s'est imposée tout naturellement aux membres du Comité d'orientation: le sens du métier de gestionnaire public. Un nouveau triptyque vous est donc proposé. Le premier volet, dans le présent numéro, propose une réflexion sur l'évolution du métier de la gestion.

Après une quête plus ou moins réussie de la rationalité en gestion, en compagnie des Fayol et Taylor, les sciences de la gestion ont pris le virage des sciences humaines et sociales en quête de cohérence et d'humanité. À peine remis du passage de ce deuxième grand courant, parsemé d'échecs et de réussites, les gestionnaires sont à nouveau sollicités, cette fois par la mondialisation, la globalisation, la compétitivité dans un climat de tourmente, de turbulences, de changement. Le défi est de plus en plus difficile à relever. On recherche plus fébrilement la qualité, l'excellence, l'innovation. Que leur sera-t-il encore demandé ?

Gilles Ouellet et Pierre DeCelles nous aident à réfléchir au métier de gestionnaire, à son évolution... Sous la rubrique *Expérience managériale*, vous est présenté un projet de réseaux virtuels en Mauricie / Centre du Québec. Serait-ce là la nouvelle gestion, celle qui devrait répondre aux nouveaux besoins, qui privilégierait l'écoute, la concertation, le partenariat ?

Notre prochain numéro proposera l'analyse de métiers de la gestion. On s'intéressera à la culture de ce métier, aux valeurs et aux motivations qui, non seulement fondent le choix de devenir gestionnaire, mais continuent à nourrir l'intérêt, la passion pour ce métier, et ce, malgré les difficultés. En d'autres mots, pourquoi continuer, encore aujourd'hui, à relever chaque matin les défis que pose ce métier ? Le troisième numéro, selon l'habitude, proposera des moyens, des outils de réflexion et d'action aux gestionnaires.

Permettez-moi de vous souhaiter, au nom des membres du Comité d'orientation, un très heureux début d'année et des moments de réflexion que nous espérons riches en la compagnie de nos auteurs et auteures.

ÉCHANGE est un bulletin thématique de communication entre les cadres. Il vise à favoriser le partage d'expériences et le développement du personnel d'encadrement. Il est dirigé par un groupe de cadres engagés à faire découvrir la richesse et la profondeur des expériences des gestionnaires de la fonction publique québécoise. • Rédactrice en chef: Denise Latulippe • Comité d'orientation: Marc Cambon, Diane Charland, Gilles T. Coulombe, Gilbert M. Fournier, Ginette Garon, Pierre Giard, Almire Lamontagne • Révision des textes: Jeanne B. Linteau, Monique Paquet • Édition électronique: André La Rochelle • Secrétariat: Line Guérard • Production: Direction des communications • Courriel électronique: communications@sct.gouv.qc.ca • Site Internet: <http://www.tresor.gouv.qc.ca> • Pour une collaboration ou des renseignements: Denise Latulippe (418) 528-6729 • Pour recevoir ÉCHANGE: Line Guérard (418) 528-6703 • Les opinions émises dans ÉCHANGE n'engagent que la responsabilité des rédactrices et des rédacteurs. • **La forme masculine est parfois utilisée pour désigner aussi bien les hommes que les femmes. La reproduction d'articles est autorisée avec mention de la source. Achievé d'imprimer à Québec, en décembre 1997 sur papier recyclé et recyclable ♻️. Dépôt légal, Bibliothèque nationale du Québec, Bibliothèque nationale du Canada • ISSN 0821-8889**



Gouvernement
du Québec
Conseil du trésor

Denise Latulippe
Rédactrice en chef

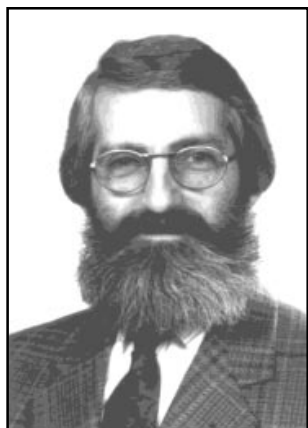
Comment amener un réel changement

Propos recueillis par Denise Latulippe

AVEC LE LANGAGE COLORÉ QU'ON LUI CONNAÎT, GILLES OUELLET NOUS A GÉNÉREUSEMENT FAIT PART DE SES RÉFLEXIONS ET DE SES OBSERVATIONS SUR L'ÉVOLUTION DU MÉTIER DE GESTIONNAIRE ET DES TENDANCES AVEC LESQUELLES LES GESTIONNAIRES DOIVENT COMPOSER.

Ces modes qui n'en sont pas

Depuis une bonne vingtaine d'années, de nombreux courants ont traversé le management. Leur succession rapide nous les a fait paraître comme des modes, à l'instar du monde de l'industrie vestimentaire. Interpellé au sujet de celles-ci, Gilles Ouellet rétorque que la qualité, ISO, la réingénierie et autres courants du même genre ne sont pas des modes. « Ces courants managériaux originent d'une évolution, des nouveaux besoins qui sont exprimés par les clients et les travailleurs. Par exemple, le langage-client n'est pas une mode; il vient de la nécessité de vendre et d'une nouvelle dynamique dans la relation vendeur-consommateur. De passif qu'il était (pour ne pas dire victime), le consommateur devient client avec des besoins et des attentes que le fournisseur de produits ou services doit écouter et satisfaire ».



Gilles Ouellet est professeur titulaire au département de management, Faculté des sciences de l'administration, de l'Université Laval.
Tél : (418) 656-2834.

La naissance de ces courants s'appuie donc sur des besoins réels et les intentions de leurs « créateurs » sont la plupart du temps nobles. Même ce cher Taylor, qui continue à hanter l'histoire des sciences de la gestion, « était un bon gars » selon Gilles Ouellet. Il voulait en fait favoriser le respect des limites des compétences des travailleurs et des travailleuses, dans un contexte de révolution industrielle et de profond changement du

travail. De même, il souhaitait le respect des valeurs de l'époque sous la forme du travail en équipe. Aussi fut-il l'un des premiers à revendiquer la formation des travailleurs et des travailleuses. Aujourd'hui encore la formation est au cœur de toutes ces nouvelles formes de gestion, chacune d'elles illustrant une emphase sur **une** dimension de la réussite, de la performance organisationnelle.

Comment on a réussi à échouer

Les problèmes, les échecs, les rejets de ces courants sont plutôt nés de leur mauvaise mise en application. Un décalage entre les besoins des organisations et ceux des clients et le langage du management s'est lentement créé. L'évolution des besoins a entraîné la nécessité de créer des outils, des approches, des techniques et des instruments. Des ingénieurs, des techniciens, des consultants se sont attelés à la tâche pour aider les organisations à s'adapter à ces nouveaux outils au lieu d'adapter les outils aux organisations. Ils se sont consacrés à ce qu'ils maîtrisaient, c'est-à-dire à l'instrumental, délaissant ainsi les aspects indicibles comme les valeurs, la culture et donc, le style de gestion et d'exécution essentiels à la réussite de ces nouveaux courants. En quelque sorte, les nobles intentions auraient été détournées, plus ou moins consciemment, au profit des spécialistes, maintenant ainsi leur pouvoir. Le mot « réingénierie » lui-même en constitue un bon exemple.

Ces courants successifs seraient donc des tentatives d'adaptation des organisations au changement dans la société. « Le hic, nous dit Gilles Ouellet, c'est que ces approches, malgré leur bien-fondé philosophique, tiennent en fait bien peu compte de la culture des organisations, des clients et des travailleurs, dans l'utilisation et la mise en application qu'on en fait ». Ainsi, un dirigeant annonce en

grande pompe qu'on entreprend une démarche qualité et le message qui est immédiatement décodé dans l'organisation, c'est « qu'on n'en faisait pas avant ». On a échoué dans la vraie communication, celle qui s'attarde aux valeurs plutôt qu'à l'image de l'organisation, laquelle image est le reflet de ces valeurs. En parlant image et moyens, on oublie le fond, l'essentiel.

Une réelle réflexion sur les valeurs, la philosophie de gestion, les attitudes et les comportements est à peu près inexistante. Les discours sur la mission des organisations ont donc souvent l'air creux. Ils paraissent interchangeables d'une entreprise à l'autre. Ils semblent s'opposer à une réflexion de fond et, malgré le langage novateur qui les caractérise, ils tendent en fait à maintenir le statu quo.

Les cadres connaissent pourtant tous ces langages, ils participent à tous les colloques, « comment se fait-il alors que rien ne change vraiment ? ». On reproche aux employées et employés leur résistance au changement et pourtant, cette « résistance » émane le plus souvent des dirigeants eux-mêmes. Sérieux a souvent raconté que, pour nettoyer un escalier, il faut commencer par le haut. La première source de non-qualité, c'est le dirigeant, son propre refus de changer sa culture, ses valeurs, son style de gestion et ses compétences et habiletés.

Mais il y a le handicap du temps, la vitesse du changement qui s'accélère, rendant ainsi difficile l'investissement à plus long terme dans des démarches de fond. « Fumisterie », nous dit Gilles Ouellet. « Atteint-on des résultats plus vite si on ne travaille que sur l'instrumental ? A-t-on rapidement progressé au cours des dernières années en évitant de travailler sur le fond ? ». Comment donc faut-il s'y prendre pour amener un réel changement ?

Se changer pour ne pas avoir à changer l'organisation

La clé d'un profond changement, selon notre interlocuteur, c'est d'abord la remise en question du dirigeant lui-même. Si celui-ci n'est pas prêt à changer, comment pourrait-il soutenir le changement, comment pourrait-il participer à le construire ? On peut tenir bien des discours mais on ne peut jamais exiger des autres qu'ils soient ce que nous-mêmes ne sommes pas capables d'être, car un chan-

gement de culture et de valeurs est un changement du niveau de savoir être et de savoir vivre, non du savoir et du savoir faire.

L'autre élément important, c'est la culture de l'organisation, la philosophie de gestion sur laquelle il faut intervenir. Si on ne change pas le cadre de référence, si on ne travaille pas sur les attitudes et les comportements qui en découlent, on changera l'apparence, non le fond. Par exemple, je peux changer mes méthodes de travail et commettre toujours plein d'erreurs, bref, faire différemment de la non-qualité. Les solutions se trouvent dans l'organisation. Personne ne connaît mieux l'organisation que celles et ceux qui y travaillent. La tâche des dirigeants et des consultants consiste à favoriser l'émergence de ces solutions qui ne demandent qu'à s'exprimer, autant chez celles et ceux qui exécutent que chez celles et ceux qui dirigent.

Il faut aussi réfléchir plus sérieusement à une redéfinition du travail, de son sens par rapport à la vie dans son ensemble et de sa conception actuelle quasi strictement économique. Plusieurs auteurs nous proposent depuis quelques années une réflexion sur ce sujet : Dominique Méda, Thierry Pauchant, William Bridges, Jeremy Rifkin, Viviane Forrester. « Il faut passer d'une intelligence de rentabilité à une intelligence de créativité. Il faut passer d'être économique à être humain. » Il faut passer d'une vision du travail comme seul porteur et donneur de sens, à une vision utilitaire du travail, qui en fait une parmi tant d'autres composantes du sens de la vie. L'Homme-Femme est plus qu'un être économique ; il est un être d'intelligence et de cœur. Où et comment peut-il s'en glorifier ? La gestion de demain ouvre-t-elle enfin cette voie de l'actualisation globale de la personne-travailleur, citoyen, parent, ami,... amoureux! ❏

**IL FAUT PASSER D'ÊTRE
ÉCONOMIQUE À ÊTRE
HUMAIN.**

Le service public: première source de référence des gestionnaires publics

Propos recueillis par Marc Cambon

MONSIEUR PIERRE DE CELLES EST PRÉSIDENT ET DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE DU QUÉBEC DEPUIS 1989. À LA TÊTE D'UNE ÉCOLE CHARGÉE DE FORMER LES ADMINISTRATRICES ET ADMINISTRATEURS PUBLICS, IL A ÉTÉ NON SEULEMENT LE TÉMOIN, MAIS ÉGALEMENT L'UN DES ACTEURS PRINCIPAUX DE L'HISTOIRE RÉCENTE DU MANAGEMENT PUBLIC. À LA DEMANDE D'ÉCHANGE, IL POSE UN REGARD PERTINENT SUR L'ÉVOLUTION DU MÉTIER DE GESTIONNAIRE PUBLIC.



Monsieur Pierre De Celles est président et directeur général de l'ÉNAAP.
Tél. : (418) 657-2485

Échange : *Depuis une vingtaine d'années, le management public évolue dans un contexte de turbulences plus ou moins fortes. Les différents courants managériaux qui le traversent — des cercles de qualité à la norme ISO — apparaissent discontinus. Percevez-vous cependant, dans leur succession, une logique?*

P. De Celles : C'est un fait qu'il existe une évolution du management, indubitablement. Elle répond à une double préoccupation : l'amélioration du service à la clientèle — la population

dans le secteur public — et l'objectif de performance organisationnelle.

D'une part, l'organisation exprime un souci accru vis-à-vis des personnes. Elle tente de se rapprocher de celles et ceux qu'elle sert, et par là même, de donner un sens à son action. D'autre part, elle fait face au resserrement de ses ressources économiques et budgétaires et cherche à le compenser en optimisant sa performance.

Évidemment, nous observons là les effets de la mondialisation. Mais ce phénomène ne date pas d'aujourd'hui, ni même d'hier. On parlait à l'époque de multinationale, de libre-échange... La levée des barrières douanières, le recul général

du protectionnisme ont accentué la concurrence. D'où la nécessité, pour l'organisation, de veiller à l'utilisation optimale de son potentiel.

Il faut aussi ajouter que les progrès de l'information de gestion ont donné aux dirigeantes et aux dirigeants les moyens d'aborder concrètement la question de la performance.

Échange : *L'introduction de ces solutions managériales au sein des organisations a rencontré beaucoup de résistance. Au point qu'on les a parfois assimilées à des modes passagères. Pour quelles raisons?*

P. De Celles : Je ne crois pas que les organisations aient été aussi imperméables à ces courants. Du moins, pas autant qu'on veut bien le laisser entendre. Il n'y a pas eu de rejets systématiques, mais il est vrai que leurs promoteurs ont mal jugé à la fois l'émotivité des personnes qui constituent les organisations et le degré naturel d'appréhension face à un changement. Ces deux hypothèses ont nui au succès.

Prenez l'exemple de la qualité : le discours, public et très catégorique, semblait porter en soi un jugement sur «l'absence» de qualité. La réaction fut négative. Comment aurait-il pu en être autrement? On a répété la même erreur avec la réingénierie : faut-il comprendre que les systèmes étaient anarchiques, dysfonctionnels?

En ne prêtant pas attention aux valeurs, la communication a échoué. Les nouveaux courants ont été perçus comme des critiques et non comme des défis. C'est particulièrement vrai dans le secteur public où le discours, sans nuances, eu égard à la réalité, frisait la sévérité.

La deuxième dimension non prise en compte est la résistance à tout changement, quel qu'il soit et d'où qu'il vienne. Il était prévisible que l'arrivée

de nouvelles approches de gestion, l'apprentissage de nouvelles méthodes, l'application de nouveaux critères pour juger de l'efficacité, créeraient des perturbations.

En ce qui concerne les organisations publiques, il faut bien avouer que l'importation des solutions managériales du secteur privé s'est faite souvent sans réflexion sur la spécificité de la culture du secteur public. Il y a eu transfert et non transposition, implantation pure et simple et non adaptation. C'est ce type de démarche qui met en évidence la profonde différence entre secteur public et secteur privé.

Échange : Existait-il une fatalité pour que ces courants débouchent, comme on l'entend aujourd'hui, sur la remise en cause du rôle voire de l'existence même de l'État?

P. De Celles : Encore faudrait-il lier ces modes de gestion et les questionnements qui s'adressent à l'Administration publique en général. Ce serait présupposer que ces courants ont une portée idéologique. Je ne m'y hasarderai pas.

Nous parlons ici de techniques de gestion et de rien d'autre. Toute organisation doit chercher en permanence à s'améliorer. La réflexion sur le rôle de l'État est à étudier à la lumière de phénomènes plus complexes ayant trait au stade de développement d'une société, au degré de solidarité entre ses membres, aux menaces qui pèsent sur elle, à sa compétitivité, et bien sûr aux conséquences de la mondialisation. En fait, le balancier évolue en permanence entre un État plus ou moins présent.

Mais la convergence et le poids des pressions politiques, économiques et sociales, s'enracinent dans un environnement autrement plus élaboré que les conséquences — même non négligeables — de la popularité passagère de telle ou telle technique.

On peut dire cependant que l'intérêt pour ces techniques traduit le désarroi qui règne dans les organisations par rapport aux changements profonds qui les affectent et qui appellent des ajustements. On espère d'elles des solutions à des problèmes d'un ordre différent et d'une toute autre dimension. Habitué à l'ambiguïté et à l'incertitude, le gestionnaire ou le gestionnaire a besoin de croire. Aussi est-il prêt à s'en-

thousiasmer, à s'emballer pour des outils qui lui apparaissent soudain plus fiables. Mais il est fallacieux de penser que l'outil modifie l'environnement. C'est celui-ci qui se transforme; on doit lui adapter les outils.

Échange : Quelle a été la ligne de conduite de l'ÉNAP pour faire face à ces évolutions, s'agissant de la formation des administratrices et administrateurs publics?

P. De Celles : L'ÉNAP ne pratique pas la vision unique. Les «modes» ont peu influé — ou de manière marginale — sur le contenu des formations fondamentales, la maîtrise en administration publique par exemple. L'enseignement de la science politique, des théories de l'organisation, des sciences de la gestion, trouve sa véritable dimension dans une perspective à long terme. Le management public met l'accent sur l'importance des résultats, la compréhension de l'environnement, la complexité des organisations et surtout la qualité des personnes qui les composent; les techniques viennent après. Les «modes», on y fait référence, c'est tout.

En revanche, à travers les sessions de perfectionnement, à l'utilité plus immédiate, l'École s'est préoccupée de suivre les évolutions avec le souci de transposer des techniques exogènes dans l'espace public. On peut déceler un fil conducteur dans la succession des diverses «philosophies». Je retiens trois étapes principales. Tout d'abord, on a accueilli des méthodes pour améliorer le service à la clientèle; ainsi a-t-on conjugué le mot qualité à tous les temps. Ensuite, sous la contrainte financière, ont été introduites des techniques relatives à la performance, à la réingénierie, «au faire plus avec moins»... Pour l'essentiel, elles visaient l'amaigrissement des appareils.

Enfin, à cause des bouleversements causés au sein des organisations par les précédentes «philosophies», apparaît désormais un troisième type de préoccupation tourné cette fois vers les personnes. On parle de mobilisation, de leadership, de gestion des carrières...

**IL EXISTE UNE ÉVOLUTION
DU MANAGEMENT,
INDUBITABLEMENT.**

Avec le recul, ces démarches nous éclairent sur ce que nous sommes. Elles jalonnent des réactions face à des perceptions, plus ou moins fondées, de qualité moyenne, de système coûteux ou encore de manque de dynamisme. On pourrait oser une comparaison avec le milieu des constructeurs automobiles qui s'est d'abord penché sur les besoins de sa clientèle, puis sur l'efficacité des carburants et la robotisation de la production avant d'insister sur le confort et la sécurité des véhicules.

Cela nous apprend la modestie. On ne peut simultanément corriger ou redresser l'ensemble des variables de la gestion. Il faut se concentrer. L'ÉNAP a maintenu le cap en sachant rester fidèle à ses convictions. Elle privilégie la stabilité, la constance, dans un contexte

**LE BESOIN D'ACTION
PUBLIQUE SE FAIT PLUS
QUE JAMAIS SENTIR.**

d'offre, et répond à la demande par des actions ponctuelles à l'écoute de l'actualité. Cette conjugaison, pas toujours facile, c'est notre marque de commerce, c'est-à-dire le souci d'adapter les savoirs et les savoirs faire aux réalités de l'administration publique.

Échange : Finalement, les gestionnaires publics ont-ils pris le virage de la modernité managériale? Ou bien ont-ils traversé les différentes périodes avec le seul but de leur survivre en se cramponnant à des valeurs permanentes qui fondent leur métier?

P. De Celles : Les gestionnaires publics ont changé profondément. C'est indéniable. Plus cependant dans le sens qu'elles et ils donnent à leurs responsabilités que dans la mise en œuvre des techniques auxquelles elles et ils adhèrent.

Les gestionnaires publics sont façonnés par leurs choix de carrière, la place qu'elles et ils occupent dans la société, les organisations dans lesquelles elles et ils travaillent, enfin mais avant tout, par le service de l'État, le service public. Avec cet acquis, on leur demande de changer, de s'adapter, de gérer différemment. Les gestionnaires sont donc plus sensibles que d'autres aux jugements de valeur qui accompagnent implicitement les nouvelles approches. Laisser entendre que l'aspect qualité leur est étranger les blesse dans leur conviction de servir au mieux la population.

On croit, à tort, que les gestionnaires sont réfractaires à assumer intégralement des modes particuliers de gestion. Mais c'est parce qu'elles et ils se les approprient à la lumière de leur rôle dans la société. Au demeurant, n'ont-ils pas montré moins de réticence sur la dimension du service à la clientèle, aisément compatible avec leur notion de service public? À contrario, les gestionnaires se rangent plus difficilement sous les bannières de l'efficacité et de la performance. Elles leur font craindre des réductions de ressources et, par voie de conséquence, elles et ils s'inquiètent des impacts sur l'offre de service.

Les dénigrements excessifs de l'action publique sont ignorants de la courbe d'apprentissage d'une organisation complexe telle que la fonction publique. Entre l'émergence d'un problème et sa solution, il existe des délais qu'il faut écourter et des délais irréductibles; que l'on songe seulement à la chaîne information sur les difficultés, analyse des contraintes, appropriation par les personnes, sensibilisation de l'appareil, recherche puis mise en œuvre des mécanismes de réponse, enfin atteinte de résultats sensibles.

C'est comme au cinéma : une image fixe gèle le mouvement tandis que l'enchaînement des images crée le mouvement. L'observation de l'administration publique sur une courte période peut faire croire à son immobilité. Sur un laps de temps plus long, on constate sa profonde mutation et avec elle la transformation des perceptions des gestionnaires publics.

Il y a eu des résistances, mues par le choix honorable de vouloir comprendre avant d'agir, exercé par des gens responsables engagés auprès des citoyennes et citoyens. On ne peut que s'en féliciter. Le changement sera plus durable s'il est auparavant bien compris. Il n'y a jamais eu d'opposition catégorique au changement.

Échange : Aujourd'hui, peut-on dire que le système de représentation des gestionnaires publics est plus managérial que service public ?

P. De Celles : On ne peut choisir entre les deux termes de la proposition. Ils ne s'opposent pas. L'ÉNAP promeut le management public et se développe autour de lui. Cette vision n'est pas

inspirée par une perspective de profit mais par le service à la société.

On retrouve la double exigence : l'atteinte de résultats dans un contexte où les résultats ne sont pas mesurables; l'utilisation des meilleurs outils avec la contrainte d'un système démocratique dont le politique est sans conteste le légitime détenteur du pouvoir; l'adaptation de l'organisation à un environnement qui n'est pas seulement économique et commercial mais aussi social, culturel, éducatif.

Le concept de management public porte en lui l'objectif d'intégration des notions d'efficacité et d'efficience dans un environnement public. La première source de référence des gestionnaires publics est le service public. Elles et ils ont amplement prouvé leur désir de performance et de responsabilisation ; elles et ils y greffent d'autres obligations, concernant, par exemple, la reddition des comptes ou la transparence.

Échange : Vous formez actuellement les gestionnaires de l'an 2010. Sauriez-vous nous dessiner leur profil?

P. De Celles : Il faudra avant tout qu'elles ou ils développent une grande faculté d'adaptation. Et je précise qu'adaptable ne signifie pas polyvalent ou généraliste. Ce seront des personnes capables de saisir et d'aborder les enjeux, de vivre dans l'incertitude et de suivre le changement. Des personnes mobiles certes, mais pas forcément en termes géographiques ; peu importe le lieu, il s'agira pour elles de s'ajuster à des circonstances et à des conditions différentes.

C'est dans cette voie qu'on essaie de faire réfléchir nos étudiantes et étudiants. La formation est le plus puissant levier de l'adaptabilité des futurs gestionnaires. On les prépare à comprendre le sens de leur action, c'est-à-dire en même temps l'orientation et la signification.

Les gestionnaires devront également cultiver des qualités de pédagogue. Pour expliquer et faire comprendre les enjeux, mobiliser autour des défis, faire adhérer aux solutions. Leur leadership sera pédagogique car les gens écoutent et suivent celles et ceux qui

comprennent, comme on écoute et on suit un guide en voyage.

Je place en troisième position seulement la maîtrise des techniques. Néanmoins, communiquer, utiliser les nouvelles technologies de l'information, parler plusieurs langues seront des atouts importants.

C'est dans ce triptyque relationnel, avec l'environnement, les personnes et les outils, que les gestionnaires trouveront leur épanouissement. Et cela

se prépare de longue date. En 2009, il sera trop tard. Les gestionnaires doivent investir aujourd'hui pour être demain flexibles, influents et habiles. Ce n'est pas un hasard si le thème de campagne de l'ÉNAP est cette année : prenez les devants!

Reste à l'organisation à fournir dans l'avenir les références claires quant aux résultats à atteindre. Chacun sait qu'à l'heure actuelle les priorités diffèrent de celles prônées il y a dix ans. Qu'en sera-t-il dans dix ans?

Mais je suis confiant. Si les gestionnaires adoptent le profil que j'ai esquissé, l'administration publique se prépare de beaux lendemains. Au cours de la dernière décennie, elle a été la cible de jugements sévères et surtout faciles. Mais une réflexion sur le fond montre de toute évidence que le besoin d'action publique se fait plus que jamais sentir. Les efforts d'adaptation qui ont été accomplis dans le secteur public justifient largement que les gestionnaires soient fiers de leurs réalisations. ■

**LA FORMATION EST LE
PLUS PUISSANT LEVIER DE
L'ADAPTABILITÉ DES
FUTURS GESTIONNAIRES.**

Au MICST : des réseaux «virtuels» au service des clients

Propos recueillis par Denise Latulippe

«VIRTUEL»: QUELLE RÉALITÉ SE CACHE SOUS CE MOT À LA MODE? UN EFFORT DE CONCERTATION RÉGIONALE QUI A PERMIS JUSQU'À MAINTENANT LA RÉALISATION D'ENVIRON 45 PROJETS QUI N'AURAIENT PAS VU LE JOUR AUTREMENT ET LA CRÉATION PROJÉTÉE DE PLUS DE 650 NOUVEAUX EMPLOIS.



Monsieur Roger Leclerc est directeur régional en Mauricie/Centre du Québec au ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie. Tél: (819) 371-6019

Il y a trois ans, le climat était morose en Mauricie/Centre du Québec. On notait des problèmes de dédoublement, des chevauchements entre les intervenantes et intervenants gouvernementaux. On le sait, il n'est pas facile, pour une ou un chef d'entreprise, de s'y retrouver parmi les nombreux intervenants provenant d'une vingtaine de ministères et d'organismes. Cette situation diffère largement de celle qui prévalait il y a vingt ans puisqu'à cette époque, on pouvait trouver de un à trois intervenants gouvernementaux par régions. Selon monsieur Leclerc, directeur régional au ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie dans cette région, le temps était donc venu de se donner un projet régional pour mobiliser davantage les «troupes» et tenter de trouver de nouvelles avenues permettant d'améliorer les services à l'entreprise.

S'inspirant de l'expérience du Groupement des chefs d'entreprises du Québec en matière de «réseautage» - et plus spécifiquement du projet *Action Maillage Arthabaska*, qui avait connu un franc succès dans la région et avait essaimé dans les dix Municipalités régionales de comté (MRC), - des intervenants ainsi que des partenaires économiques de la région qui offrent des services à l'entreprise ont formé sept clubs auxquels se sont joints quelque 65 personnes. Ces clubs leur

ont permis de partager leurs bons coups, leurs préoccupations, d'améliorer leurs communications, de s'entraider et surtout de développer un climat de confiance et un esprit de complémentarité. Un de ces clubs regroupe des gestionnaires sous la coordination de monsieur Leclerc et les six autres clubs réunissent des professionnelles et des professionnels.

Par la suite, des chefs d'entreprise ont été invités à s'associer, ce qui a mené à la création d'une Table de concertation entreprises/intervenants. Cette table, de plus en plus souvent appelée Table de synergie, a pour but de rapprocher les chefs d'entreprise des décisions qui les concernent et d'améliorer l'adéquation entre les besoins et les services.

Une des premières actions menées par cette Table fut la tenue d'un groupe de discussion réunissant 17 chefs d'entreprise et huit ministères et organismes. Ce fut l'occasion d'effectuer certains constats. Du côté des entreprises, on constatait le nombre important de ministères et d'organismes impliqués dans les décisions, la difficulté d'identifier la bonne personne à qui adresser sa demande, les chevauchements et les dédoublements, de même que les besoins d'une main-d'oeuvre qualifiée, d'un soutien au développement des marchés et d'un seul intervenant à qui se référer. De leur côté, les intervenants économiques notaient que les chefs d'entreprises leur présentaient souvent des projets en retard, incomplets, pas assez fouillés.

Une réorganisation en mode «réseau»

Alimentée par cette information et forte de l'expérience du Groupement des chefs d'entreprises, la Table de synergie s'est rapidement orientée vers un projet de réseau adapté aux services aux entreprises et mettant en scène, d'une nouvelle façon, les intervenants écono-

miques. Pour les huit ministères et organismes participants, les enjeux majeurs d'une réorganisation en mode «réseau» étaient les suivants:

- passer d'un rôle d'intervenant à un rôle d'«entrepreneur»;
- mettre au service des entreprises les talents, l'expertise et les connaissances des intervenants;
- harmoniser les actions en région.

Afin de lancer aux équipes un message clair de la volonté des ministères et des organismes de procéder à ce changement, les personnes représentant les huit ministères et organismes ont convenu de s'entendre pour présenter une offre intégrée de services gouvernementaux. Cette alliance stratégique, qui fut rédigée en une heure et tient sur une page où chacun a apposé sa signature, a permis l'élaboration du réseau virtuel d'intervenants.

De plus, il importe de mentionner que le ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, par la mise en place de sa propre offre intégrée de service, a contribué à affirmer le rôle des directions régionales comme porte d'entrée du Ministère, ce qui s'inscrit parfaitement dans l'optique de la nouvelle Politique de soutien au développement local et régional, et a facilité grandement la mise en place des réseaux virtuels.

Un réseau «virtuel» : qu'est-ce que c'est?

Un réseau virtuel, c'est la mise en commun des connaissances, des expériences et des moyens des partenaires et des intervenants dans le but de livrer un service, en fonction d'un projet ou d'une problématique. C'est un groupement qui réunit toutes les conditions et les éléments d'un guichet unique réel. Chaque réseau se crée à partir d'un projet et se dissout après la livraison du service. Il est limité dans le temps, n'a ni structure légale ni lieu physique et répond de façon efficiente à un besoin ponctuel.

Dès lors qu'une ou un chef d'entreprise a une idée, un projet pour lequel il a besoin d'aide, il sollicite généralement un intervenant économique qu'il connaît pour avoir déjà travaillé avec elle ou lui ou qui lui est recommandé. Cette personne devient la chargée de projet ou le chargé

de projet qui accompagne, s'il y a lieu, le cheminement du projet d'entreprise vers d'autres intervenants économiques. C'est aussi elle qui réunit les ressources les plus concernées et les plus susceptibles de faire avancer le projet de ce chef d'entreprise. Les membres du réseau virtuel ponctuel sont donc choisis en fonction de leur expertise et du projet d'entreprise, qu'il s'agisse de démarrage, d'innovation, d'exportation, de financement, de formation ou de recherche et de développement. Pour faire image, on pourrait aussi parler de groupes matriciels interministériels ou d'un guichet unique régional en matière d'aide aux entreprises ou encore d'un réseau d'accompagnement. Il revient au chargé de projet d'assurer le suivi de cette démarche intégrée et confidentielle pour en arriver à des résultats concrets, et ce, dans les délais impartis au préalable.

Une démarche en six étapes

Étape 1

La ou le chargé de projet rencontre l'entrepreneur une première fois pour valider le besoin et étudier la pertinence de mettre en place un réseau virtuel.

Étape 2

La ou le chargé de projet trace le profil de l'entreprise qui a été uniformisé et simplifié; ce profil tient en fait sur deux pages.

Étape 3

La ou le chargé de projet forme le réseau virtuel.

Étape 4

Les membres du réseau rencontrent l'entrepreneur pour déterminer de quelle façon sera mené le projet. Un plan d'action qui, lui aussi, tient sur une page, est élaboré au fil de cette rencontre. On y précise les responsabilités et l'échéancier et il est par la suite signé par l'entrepreneur ainsi que par le chargé de projet.

Étape 5

Le réseau virtuel passe à l'action.

Étape 6

Troisième rencontre avec l'entrepreneur pour procéder à l'évaluation par le client et le réseau.

Les avantages et les retombées

La mise en place de ces réseaux virtuels apporte plusieurs bénéfices aux entrepreneurs: les services d'un réseau multidisciplinaire, le suivi par un chargé de projet, un plan d'action et une évaluation. Il réduit le temps consacré au projet puisque le nombre de rencontres est considérablement réduit pour le promoteur. Le profil unique d'entreprise simplifie la compilation de l'information. La paperasse est réduite au minimum. Selon Martin Bernatchez, conseiller en développement technologique dans l'équipe

de monsieur Leclerc, «le travail en réseau permet à l'entrepreneur d'avoir une vision plus large de l'offre de service intégrée qui lui vient du groupe d'intervention, qu'elle soit de nature technique ou financière».

Pour les intervenants, l'engagement écrit à servir

l'entreprise cliente, le plan d'action et l'évaluation du travail effectué sont des facteurs stimulants. Le partage des responsabilités selon les connaissances respectives est avantageux. Le réseau virtuel permet aussi de faire valoir l'expertise du personnel professionnel. Celui-ci se mobilise autour de sa profession, de son métier, se valorisant ainsi dans la réalisation des mandats. Le rôle des conseillères et des conseillers en développement industriel se transforme donc. D'une part, plutôt que la distribution de subventions, c'est l'expertise qui devient la porte d'entrée dans l'entreprise. «La capacité de s'introduire dans l'entreprise est accrue même si les subventions ont diminué», selon Pierre Bonenfant, conseiller lui aussi dans l'équipe du MICST Mauricie/Centre du Québec. D'autre part, la dimension entrepreneuriale du travail de conseillère ou de conseiller doit se faire davantage sentir auprès de l'entrepreneur. Le conseiller doit faire preuve de dynamisme, agir avec simplicité et rapidité, qualités qui sont appréciées des chefs d'entreprise. Toujours selon monsieur Bonenfant, «cela demande des habiletés professionnelles différentes». Les attitudes doivent aussi changer. Pouvoir s'appuyer sur l'expertise de plusieurs intervenants consolide l'assurance du conseiller mais le met aussi en contact avec

ses limites; il ne possède pas à lui seul l'expertise mais la partage avec d'autres.

Quant aux gestionnaires qui mettent à la disposition des entreprises leur personnel, sous la supervision d'un chargé de projet du même organisme ou d'un autre organisme, leur rôle se modifie pour devenir, selon monsieur Leclerc, davantage celui d'un «coach», qui responsabilise, précise les orientations, répartit les mandats et apporte du soutien. Monsieur Leclerc nous souligne que, grâce à une gestion ouverte et basée sur la responsabilité, la production interne a doublé, que le personnel prend plus d'initiatives et se sent motivé. De plus, l'enrichissement des tâches du personnel professionnel a un effet d'entraînement sur l'enrichissement des tâches du personnel technique et de soutien.

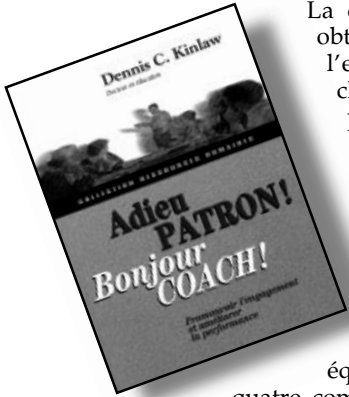
En conclusion de notre échange, monsieur Leclerc souligne qu'il se sent privilégié d'obtenir un soutien très clair des autorités de son ministère au regard de ce nouveau type d'offre de service et du fonctionnement en réseau. De plus, les commentaires des chefs d'entreprise sont très élogieux à l'égard des services harmonisés et intégrés que leur offrent les ministères et les organismes. À titre d'exemple, voici le témoignage de monsieur Jean L'Écuyer, directeur général de Célibec, entreprise oeuvrant depuis 1981 dans le secteur de la gestion informatique et vice-président du Groupement des chefs d'entreprises: «La formule des réseaux virtuels a considérablement changé la façon de fonctionner avec les intervenants gouvernementaux. On a troqué une personne représentant un ministère ou un organisme pour une équipe qui travaille avec nous et chez qui on sent une réelle volonté de faire avancer le projet. On se sent donc vraiment appuyé; la confiance est présente, une synergie se développe. Chez Célibec, notre projet devait être réalisé; il en allait de la survie de l'entreprise. Sans le travail du réseau, je crois bien qu'il n'aurait pu être réalisé. Je ne peux que souhaiter longue vie aux réseaux virtuels.»

**LE RÔLE DE
GESTIONNAIRE SE
MODIFIE POUR DEVENIR
DAVANTAGE CELUI D'UN
«COACH».**

ADIEU PATRON ! BONJOUR COACH ! Promouvoir l'engagement et améliorer la performance,

par **Dennis C. Kinlaw, Les Éditions Transcontinental Inc., Québec, 1997, 190 pages, 24,95 \$**

HF 5549 K55c F 1997*



La qualité ne peut pas être obtenue par le contrôle. Seul l'engagement peut amener chacune et chacun à se dépasser et à améliorer continuellement sa performance.

Pour inciter ses collaboratrices et ses collaborateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes, la personne responsable d'une

équipe doit faire preuve des quatre compétences suivantes: conseiller, guider, former et confronter. En s'appuyant sur son expérience dans des entreprises publiques et privées, Dennis C. Kinlaw vous explique:

- les quatre clés de la performance;
- les dix critères d'un «coaching» réussi;
- les trois étapes de toute conversation de «coaching»;
- les attitudes et les techniques spécifiques à chacune des quatre compétences en «coaching».

Grâce à des expériences vécues et à des exemples de conversations de «coaching», vous découvrirez:

- comment débiter une rencontre de «coaching»;
- comment aider vos collaboratrices et vos collaborateurs à résoudre les problèmes et à développer leur autonomie;
- comment confronter sans critiquer;
- comment, quand et pourquoi employer les 19 techniques de communication pratiquées par les «coachs» modèles.

En mettant ces façons de faire en pratique, vous pouvez, vous aussi, améliorer la performance de votre équipe et entretenir avec elle des relations positives.

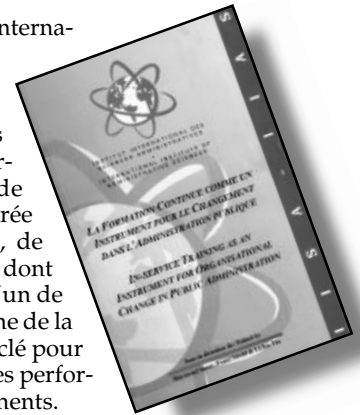
Auteur de plusieurs livres traitant de leadership, de communication, de travail en équipe, de responsabilisation et de qualité, Dennis C. Kinlaw détient un doctorat en éducation des adultes. Formateur et consultant en développement organisationnel depuis 1975, il a formé au «coaching» plus de 1 000 leaders d'entreprises (NASA, Bell, General Electric, MCI, Lockheed, McDonnell Douglas, entre autres).



*: Vous pouvez emprunter ces livres en communiquant avec la bibliothèque administrative de l'édifice Marie-Guyart au(418) 643-1515. Ces livres sont également en vente dans toute bonne librairie.

LA FORMATION CONTINUE COMME UN INSTRUMENT POUR LE CHANGEMENT DANS L'ADMINISTRATION,

par **Raymond Saner, Franz Strehl et Lichia Yiu, Institut international des sciences administratives, Bruxelles, 1997, 494 pages,**



Les activités de recherche de l'Institut international des sciences administratives (IISA) sont essentiellement menées dans le cadre de ses groupes de travail et de ses manifestations majeures annuelles. Les groupes de travail sont constitués d'universitaires ainsi que de praticiennes et de praticiens représentant une variété équilibrée de pays, et chargés, durant trois années, de l'étude comparative d'un thème spécifique dont le résultat fait l'objet d'une publication. L'un de ces groupes de travail s'est attaqué au thème de la formation continue en tant qu'instrument clé pour la construction d'administrations publiques performantes capables de faire face aux changements.

Cet ouvrage présente donc les résultats de cette recherche. On y trouve les rapports nationaux des pays suivants: Algérie, Allemagne, Autriche, Cameroun, Canada, France, Hong Kong, Italie, Lituanie, Mexique, Québec, Slovénie et Suisse. Chacun des pays présente aussi une étude de cas. Une synthèse générale des résultats de la recherche de même que des conclusions complètent l'ouvrage.



ADMINISTRATION PUBLIQUE ET MANAGEMENT PUBLIC - expériences canadiennes,

par **Jacques Bourgault, Maurice Demers et Cynthia Williams, Les Publications du Québec, Québec, 1997, 430 pages, 35, 95 \$**

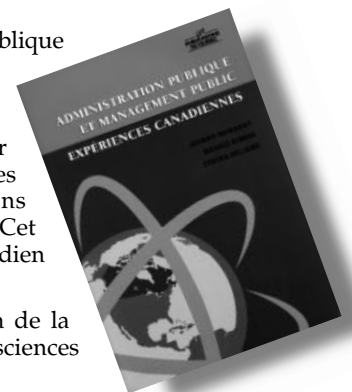
JF 1352 A238 1997

Ce volume fait le point sur l'administration publique au Canada en cette fin de vingtième siècle ainsi que sur les expériences de management public qui s'y déroulent. Il approfondit les connaissances des lectrices et des lecteurs sur ce pays jeune et riche. Le Canada fait face à des défis importants et à des transformations majeures à l'aube du prochain millénaire. Cet ouvrage contribuera à fournir un portrait canadien fidèle et nuancé.

Cette monographie est publiée à l'occasion de la table ronde de l'Institut international des sciences administratives (IISA) tenue en juillet 1997.

L'ouvrage comporte quatre parties:

- l'administration fédérale canadienne;
- l'administration dans les provinces;
- l'administration québécoise;
- l'enseignement et la reconnaissance.

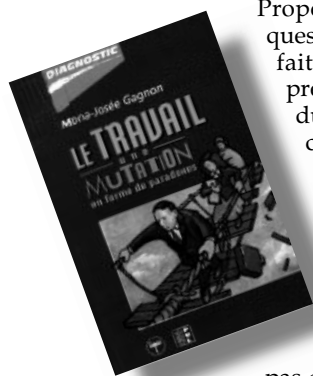




Conseil du trésor
Service de la recherche et du développement
1039, De La Chevrotière, 28^e étage
Québec (Québec) G1R 5E9

LE TRAVAIL - Une mutation en forme de paradoxes, par Mona-Josée Gagnon, Les Presses de l'Université Laval, Les Éditions de l'IQRC, Québec, 1996, 146 pages, 14,95 \$

A11R38 D521 23



Proposer une analyse de la réalité, poser des questions, souligner les paradoxes. C'est ce que fait l'auteure dans cet ouvrage qui, tout en présentant les thèmes classiques de la sociologie du travail, débusque les contradictions, tant celles qui caractérisent les discours dominants que celles qui s'articulent dans les milieux de travail et qui ébranlent les assises de notre organisation sociale, en plus de bouleverser nos vies et nos projets.

Pour Mona-Josée Gagnon, crise de l'emploi, crise du travail, mort annoncée du taylorisme ou montée de l'atypie ne sont pas que des sujets à la mode. Ce sont des enjeux politiques, qui mettent en cause la qualité de notre vie démocratique.



LE PIÈGE DE LA MONDIALISATION : l'agression contre la démocratie et la prospérité,

par Hans-Peter Martin et Harald Schumann, Actes Sud, Arles,
France, 1997, 325 pages, 32,95 \$

JF 1359 M381p 1997 H



Processus décrit comme essentiellement économique, la mondialisation et ses effets - prônés par certains comme éminemment positifs - ne sauraient être combattus que par les seuls tenants de l'archaïsme. Pour apaiser les inquiétudes, de nouveaux idéologues élèvent le débat, évoquant l'avènement d'une civilisation inédite, comme s'il ne s'agissait que de changer les règles de quelques jeux de «Monopoly».

Deux journalistes du *Spiegel*, Hans-Peter Martin et Harald Schumann, ont décidé d'aller sur le terrain, là où se prennent les décisions, là aussi où on en subit les effets. Ils ont vu des hommes politiques, des responsables de grandes institutions financières, des patrons et des syndicalistes, des chômeurs et des laissés-pour-compte.

De cette enquête exigeante, menée à l'échelle planétaire, les conclusions, accablantes, s'imposent : c'est une véritable guerre que les partisans du libéralisme ont déclarée à tous les travailleurs, où qu'ils se trouvent, cassant les États et les systèmes de protection sociale, et

favorisant par là même, la montée des extrémismes de droite et des fondamentalismes de tous bords.

Les pièges de la mondialisation, source d'immenses profits, sont assurément ceux d'une logique de développement prédatrice, tant des être humains que de la biosphère.

Pour survivre - et vivre, tout simplement -, Hans-Peter Martin et Harald Schumann opposent au spectre d'une implacable fatalité économique-technologique les forces que le Vieux Continent, peut-être en raison même des valeurs qu'il a su en son temps produire, demeure parfaitement capable de réactiver.

Né en 1957 à Bregenz, Hans-Peter Martin est juriste de formation et a fait ses études à Vienne. Journaliste depuis 1986 au *Spiegel*, dont il a été correspondant en Amérique du Sud, il dirige actuellement le bureau de ce magazine à Vienne et à Prague. Il a publié plusieurs ouvrages.

Né en 1957 à Kassel, Harald Schumann a une formation d'ingénieur et a fait ses études à Marbourg et à Berlin. Journaliste au quotidien *Die Tageszeitung* entre 1984 et 1986, il travaille au *Spiegel* depuis 1986 et dirige actuellement le bureau de ce magazine à Berlin. Il a publié plusieurs ouvrages.

Hans-Peter Martin et Harald Schumann cosignent depuis dix ans des reportages et des dossiers relatifs aux relations entre économie, environnement et politique.



LE PRINCIPE DE DILBERT,

par Scott Adams, Éditions First, Paris, 1997, 319 pages,
34,95 \$

HD 30.19 A217d F.f.1997 QMC

Si vous ne supportez plus de travailler avec des patrons incompetents et des collègues imbéciles, c'est que vous venez d'entrer dans le monde de Dilbert. Vous n'en sortirez plus et vous allez pleurer. De rire. Les personnes les plus incompetentes sont systématiquement promues aux postes où elles se révèlent le moins dangereuses: l'encadrement.

Avant de dessiner un cadre craintif du nom de Dilbert, Scott Adams, 38 ans, était lui-même ingénieur à la Pacific Bell. En juin 1995, cet ancien de Berkeley a démissionné de la compagnie de téléphone californienne pour se consacrer à ses personnages. Depuis le triomphe de Dilbert (140 millions de lecteurs), Scott Adams reçoit chaque jour plus de 350 messages électroniques de témoignages sur l'enfer de la vie de bureau. C'est dans ces exemples vécus qu'il puise, dit-il, l'essentiel de son inspiration.

