



Par et pour le personnel d'encadrement du gouvernement du Québec

Mars 2008, Vol. 20 no 3

SOMMAIRE

Expérience managériale

Une expérience administrative à la Commission des normes du travail
Propos recueillis par Suzanne Laliberté 2

Dossier

Échange, 25 années d'existence
Par Suzanne Laliberté 4

Repères 12

La gestion du risque : troisième volet



Voici le troisième numéro d'Échange qui porte sur la gestion des risques. En première partie, nous y présentons une expérience administrative vécue par M^{me} Lorraine Savard, directrice des ressources humaines et matérielles à la Commission des normes du Québec. Son expérience relate les différentes étapes d'un processus de gestion des risques et relève les éléments essentiels à la réussite d'un tel exercice.

Ce numéro veut également souligner les 25 années d'existence du bulletin Échange. Vous y trouverez la liste de tous les thèmes abordés, derrière la première page des numéros présentant tour à tour les quatre concepts visuels qui ont caractérisé le bulletin au cours des ces années. À la lecture de ce numéro, il vous sera possible de retracer les problématiques qui ont intéressé la fonction publique québécoise au cours de toutes ces années. Nous y remercions également les personnes qui ont contribué à sa rédaction et à sa production.

Le prochain bulletin, qui devrait paraître en mai 2008, portera sur une expérience administrative en gestion des risques relatée par Mme Line Tremblay, gestionnaire au Service de la sécurité civile au ministère des Transports.

J'espère que ce numéro un peu spécial saura vous intéresser et, même, vous amuser.

Bonne lecture!

Suzanne Laliberté
Rédactrice en chef

ÉCHANGE est un bulletin thématique de communication destiné aux cadres. Son objectif est de favoriser le partage d'expériences et le perfectionnement du personnel d'encadrement. Il est dirigé par un groupe de cadres qui se sont engagés à faire découvrir la richesse et la profondeur des expériences des gestionnaires de la fonction publique québécoise. • Rédactrice en chef : Suzanne Laliberté • Comité d'orientation : Daniel Bastille, Julie Bédard, Marc Cambon, Andrée Larose, Yvon Martel, Renaud Raymond, Line Tremblay • Conseillère à la rédaction : Chantal Hivon • Révision linguistique : Secrétariat du Conseil du trésor • Correction des épreuves : Diane Tremblay, Aline C. Racine • Édition électronique : André La Rochelle • Secrétariat : Aline C. Racine • Production : Service de la planification et des communications • Courriel électronique : bulletin.echange@sct.gouv.qc.ca • Site Internet : www.tresor.gouv.qc.ca/echange/ • Pour collaborer ou obtenir des renseignements : Suzanne Laliberté, 418 528-6727 • 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 en en mentionnant la source. Achevé d'imprimer à Québec en mars 2008. • Dépôt légal, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, Bibliothèque et Archives Canada • ISSN 0821-8889

Secrétariat
du Conseil du trésor

Québec



La gestion des risques : un processus à intégrer à notre quotidien

Propos recueillis par Suzanne Laliberté

Dans un souci de saine gouvernance, les dirigeants de la Commission des normes du travail ont décidé de mettre en œuvre un processus de gestion des risques dans l'ensemble de l'organisation. Madame Lorraine Savard nous raconte son expérience à titre de directrice des ressources humaines et matérielles. Elle relate les différentes étapes de ce processus qui a duré près d'un an et les leçons que l'organisation en a tirées. Le véritable défi, selon elle, c'est de réussir à intégrer un tel processus dans la gestion au quotidien.



Madame Lorraine Savard
Commission des normes du travail

Vous avez vécu l'expérience de participer à la mise en œuvre d'un processus de gestion des risques dans votre organisation. Pouvez-vous nous en parler ?

En effet, la Commission des normes du travail, dans un souci de saine gouvernance, a décidé de mettre en œuvre un processus de gestion des risques. Cet exercice avait pour objectif d'accroître la capacité de la Commission à répondre à l'ensemble des engagements et des attentes associés à sa mission et de faire des efforts concrets en vue d'intégrer graduellement l'analyse de risques à plusieurs de ses paliers de gestion. À cette fin, elle a préconisé une approche axée sur les principales activités et fonctions liées à sa mission.

Il va sans dire qu'à titre de directrice des ressources humaines, j'ai été mise à contribution. J'ai retiré beaucoup de cet exercice, qui m'a permis de compléter celui sur la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre. Même si l'exercice a été un peu fastidieux, nous en retirons toujours les bénéfices.

La gestion des risques est un moyen privilégié pour informer le comité de direction ainsi que les membres du conseil d'administration de l'ensemble des risques que court leur organisation. La démarche permet d'optimiser les processus

décisionnels en tenant compte de tous les risques et en considérant les ressources financières, humaines, matérielles et informationnelles dont elle dispose.

Un tel exercice permet de déployer nos efforts en fonction des priorités et de travailler sur les bonnes choses. Il s'agit d'abord d'identifier les risques, d'évaluer les contrôles existants concernant ces risques, de tenir compte de la probabilité qu'ils se réalisent et d'établir le niveau que nous sommes prêts à accepter. Avec toute cette information, il faut ensuite prendre les décisions quant aux mesures permettant de réduire ces risques ou leurs effets, le but étant d'atteindre le niveau optimal de risque au meilleur coût pour l'organisation. Nous en venons également à faire une mise à jour de l'ensemble des processus en place.

Quels étaient les préalables à la mise en œuvre de ce processus ?

Le préalable le plus important est sans contredit l'engagement du comité de direction et de l'ensemble des gestionnaires, car sans eux le processus ne peut être enclenché.

Par la suite, il est important de trouver un expert qui sera présent tout au long de l'exercice. Cet expert aidera à choisir, parmi tous les processus de gestion des risques existants sur le marché, celui qui conviendra le mieux à l'organisation, s'occupera de la formation de tous les intervenants et finalement, soutiendra chacun d'eux jusqu'à la fin. Nous avons été chanceux, car il existait un tel expert au sein de notre organisation, à la Vérification interne.

Quelles ont été les grandes étapes de mise en œuvre de ce processus de gestion des risques ?

Premièrement, compte tenu du fait que la Commission avait préconisé une approche axée sur

les principales activités et fonctions liées à sa mission, il a d'abord fallu bien les cerner.

Nous en avons déterminé onze, soit la gouverne, le respect de la loi, la prévention, les enseignements, le traitement des plaintes, la surveillance, l'information et l'analyse, ainsi que les ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles.

Onze comités d'experts ont ensuite été créés en tenant compte de ces activités et fonctions. Chacun d'eux était mené par un responsable. Personnellement, j'étais responsable du comité sur les ressources humaines. Par la suite, tous les membres des comités ont reçu une formation dispensée par notre expert.

L'une des tâches les plus difficiles pour nous a été d'identifier les éléments d'évaluation ainsi que les fonctions en relation directe avec la mission, afin de créer une grille nous permettant par la suite d'établir les risques reliés à chacune d'elles. Nous avons utilisé trois couleurs pour indiquer l'importance de chaque risque : le rouge, le jaune et le vert.

On nous demandait également de préciser les actions prises ou à prendre par rapport à chacun des risques.

Nous avons réalisé que même si nous connaissions les risques, il était parfois difficile de mettre en place des solutions pour les diminuer. Comment rendre effectif un programme de mobilisation ou de reconnaissance ? Comment modifier des croyances ? Des attitudes ? Des comportements ? Comment diminuer les conflits potentiels entre les individus ? La gestion des personnes est un art complexe.

Une fois les grilles remplies et l'ampleur de nos risques identifiées, j'ai procédé à la validation des données auprès des gestionnaires responsables des fonctions pour m'assurer de la qualité de l'information. Par la suite, chacun des onze comités a présenté ses résultats au comité de direction. Pour ma part, j'ai fait la même présentation à l'ensemble des gestionnaires de l'organisation. Cet exercice nous a permis de partager nos avis et nos solutions sur les problématiques reliées à l'organisation. Le tout s'est déroulé sur une période de près d'un an.

Cet exercice nous a permis, de façon systématique, de faire un bilan organisationnel exhaustif. Bien souvent, nous connaissons intuitivement les risques qui guettent notre organisation. Mais procéder à une analyse rigoureuse a permis à tous les gestionnaires de parler le même langage, d'identifier l'ensemble des risques potentiels, de les faire connaître au comité de direction ainsi qu'à nos pairs et de partager nos craintes et nos solutions. Nous nous souvenons toujours des résultats qui sont gravés dans notre mémoire.

Au cours de l'année qui a suivi, une mise à jour des répertoires des risques et des contrôles en matière de ressources financières et informationnelles liées au système financier a été effectuée. De plus, une analyse des risques a permis d'identifier ceux liés à la réalisation du projet de mise en place de la prestation électronique de services et de déterminer les mesures préventives ou correctrices nécessaires.

En guise de conclusion, je rappelle que, dans un tel exercice, il est extrêmement important d'obtenir au préalable, l'engagement de l'ensemble des gestionnaires de l'organisation. Il est également important d'être bien soutenus par des personnes qualifiées qui nous ramènent à nos objectifs de départ et qui sont en mesure de nous conseiller. Bien souvent, le plus difficile est d'intégrer ce nouveau mode de gestion à notre quotidien car une fois l'exercice terminé, il est facile de retomber dans nos vieilles habitudes.

Mettre en place un processus de gestion des risques peut paraître fastidieux, mais c'est un exercice très utile et enrichissant pour l'ensemble de l'organisation.

Il a été clairement établi qu'il existe un lien de cause à effet entre le stress et les maladies cardiovasculaires ou la détresse psychologique de même qu'entre le harcèlement psychologique et la dépression.

Quel bilan faites-vous de cette expérience ?



Par Suzanne Laliberté

Le bulletin *Échange* existe depuis 25 ans, le premier numéro ayant paru en mars 1983. D'abord présenté comme un projet-pilote, donnant suite à un projet d'intervention de maîtrise, présenté par M. Alain Bélanger, gestionnaire de la fonction publique pendant de nombreuses années, ce bulletin est devenu un instrument de communication important fait par les cadres et pour les cadres de la fonction publique québécoise.

Plus de 68 numéros ont été produits, renfermant près de 350 articles qui ont pu être lus par vous toutes et tous. Afin de souligner les 25 années du bulletin *Échange*, il nous a paru intéressant de faire la liste de tous les thèmes qui y ont été traités. À travers elle, nous pouvons suivre l'évolution de la fonction publique québécoise depuis les 25 dernières années.

Pour votre bénéfice et votre curiosité, nous avons regroupé ces thèmes en tenant compte des quatre concepts visuels qui ont identifié le bulletin *Échange*. Vous retrouverez donc les thèmes abordés sous chacun de ces visuels. Vous y découvrirez également les noms des cinq rédactrices en chef, des membres du comité d'orientation et du personnel administratif qui ont contribué à la rédaction et à la production d'*Échange*.

Vous réaliserez que la majorité des thèmes ont conservé un caractère très actuel, que l'on parle de service à la clientèle, de motivation, de mobilité, d'imputabilité, d'éthique, de gestion du stress, de communication, de gestion de soi, de créativité, de valeurs, de relève, de quête de sens, d'équilibre personnel, etc. Certains autres ont pris une couleur différente, par exemple le thème du premier numéro : le cadre et la bureautique. Si, comme moi, vous avez conservé tous les numéros, je vous invite à en faire la relecture de temps à autre. Si vous ne les avez pas conservés, vous pouvez visionner ceux qui ont paru depuis décembre 1997 sur Intranet gouvernemental, sous l'onglet « Documentation » dans le portail des ressources humaines, ou sur le site Internet du Secrétariat du Conseil du trésor.

Tous les numéros parus sous ce visuel

Mars 1983	Le cadre et la bureaucratique
Juin 1983	Le gestionnaire et le service à la clientèle
Septembre 1983	La qualité de vie au travail et les cercles de qualité
Décembre 1983	Le management et les managers

Mars 1984	La motivation
Juin 1984	Le manager, l'informatique et la bureaucratique
Août 1984	La régionalisation
Novembre 1984	La mobilité des cadres

Avril 1985	L'imputabilité
Juin 1985	Le marketing social



PRÉSENTATION

Depuis près de deux ans, le ministère de la Fonction publique, par l'intermédiaire de la Direction générale du personnel d'encadrement, vous transmet, à titre de cadres supérieurs, divers dossiers et conférences; pour ne citer que les plus récents, mentionnons la conférence de Louis Bernard intitulée pour une fonction publique, sensible aux besoins du public, compétente et efficace: la voie de l'imputabilité et le dossier concernant le phénomène mi-carrière chez les cadres de la fonction publique québécoise.

Un lien et un lieu commun

Le bulletin que vous lisez, constitue une nouvelle approche dans cet effort de communication avec les cadres de la fonction publique. Si, dans la première démarche, vous receviez des informations venant du centre, dans la seconde, vous serez surtout appelés à communiquer entre vous pour échanger et partager vos expériences de "manager". Cette publication vous offrira donc la possibilité de faire part à vos collègues de vos propres expériences de gestion ainsi que de vos réflexions sur l'exercice du rôle de manager public. Quant aux dossiers et conférences auxquels vous êtes déjà habitués, précisons qu'ils continueront à paraître au rythme des opportunités et des besoins.

Cette publication paraîtra trimestriellement pour une durée d'un an, à titre expérimental. L'opportunité d'en continuer la diffusion

sera réévaluée au terme du quatrième numéro. D'ailleurs, les commentaires que vous nous transmettrez sur la pertinence d'une telle publication, sur son contenu et sa forme, viendront enrichir cette prise de décision.

Un comité de lecture

Un comité de lecture, formé du coordonnateur de la publication, d'un spécialiste en communication écrite et de quatre cadres représentant autant de missions gouvernementales, sera mis sur pied pour les prochains numéros. Le rôle de ce comité sera de déterminer le contenu de chaque numéro, d'effectuer le choix des articles et de proposer, s'il y a lieu, des modifications au contenu des articles retenus.

S'identifier pour mieux communiquer

Tous les rédacteurs et toutes les rédactrices seront identifiés par leur nom, leur ministère ou organisme ainsi que leur numéro de téléphone. Au-delà de la transmission de l'information proprement dite, une communication pourra alors s'établir entre les cadres eux-mêmes.

Un contenu diversifié

Le thème central de ce numéro est: le cadre et la bureaucratique. Même si ce phénomène est récent dans la fonction publique québécoise, nous verrons que plusieurs s'y intéressent chez-nous. L'expérience du courrier électronique au ministère des Communications ainsi que l'approche globale du ministère de la Justice nous ren-

seigneront à cet effet. Mais d'abord, un article signé par Jean Paul Rivard, lequel nous fait part des exigences particulières de l'introduction de la bureaucratie dans nos organisations. Jean-Luc Hardy nous parle d'une réalisation du ministère du Revenu: l'élaboration d'un plan de développement du personnel cadre, un exemple à suivre et à adapter... Réjean nous relate sa propre expérience de sélection des cadres certaines conclusions et méthodes de sélection plus efficaces que d'autres. Cole Côté nous pose une question: êtes-vous un bon décideur?

Pensez déjà aux prochains numéros

Compte tenu des délais de publication d'un bulletin tel que celui-ci, nous avons déjà révisé le contenu du prochain numéro. Nous traiterons du cadre et de la clientèle, des services à l'externe. Si vous avez des expériences à partager avec vos collègues concernés, ainsi que des suggestions sur les thèmes des prochains numéros, n'hésitez pas à communiquer avec nous.

Les objectifs de cette publication sont: à la participation de leur intérêt à ce bulletin. Nous espérons nombreux opportunités.

L'équipe de rédaction

Gouvernement du Québec

Distribué au personnel d'encadrement supérieur du gouvernement du service des Programmes de développement des ressources du Personnel d'encadrement, ministère de la Fonction publique

Tous les numéros parus sous ce visuel

Octobre 1985	La gestion financière
Février 1986	La créativité
Avril 1986	Le changement (Ann Cleary, première rédactrice en chef jusqu'en janvier 1988)
Septembre 1986	Le gestionnaire et sa carrière
Janvier 1987	Les valeurs
Avril 1987	Le développement des ressources humaines
Août 1987	Le ressourcement
Janvier 1988	Bâtir une équipe gagnante (Denise Latulippe, rédactrice en chef jusqu'en février 1999)
Mars 1988	La gestion du stress
Juin 1988	Gérer, c'est communiquer
Novembre 1988	J'ai le goût de la qualité
Février 1989	La gestion de soi
Avril 1989	Vers une gestion plus authentique
Juin 1989	Pour rompre l'isolement... développez des réseaux
Novembre 1989	Connaissez-vous vraiment vos clients?
Février 1990	Mon épanouissement, c'est personnel
Mai 1990	Heureux qui comme Ulysse...
Septembre 1990	S'engager dans le bon sens
Décembre 1990	Les plaisirs de la gestion en région
Avril 1991	La mobilité : une question d'attitude



Tous les numéros parus sous ce visuel

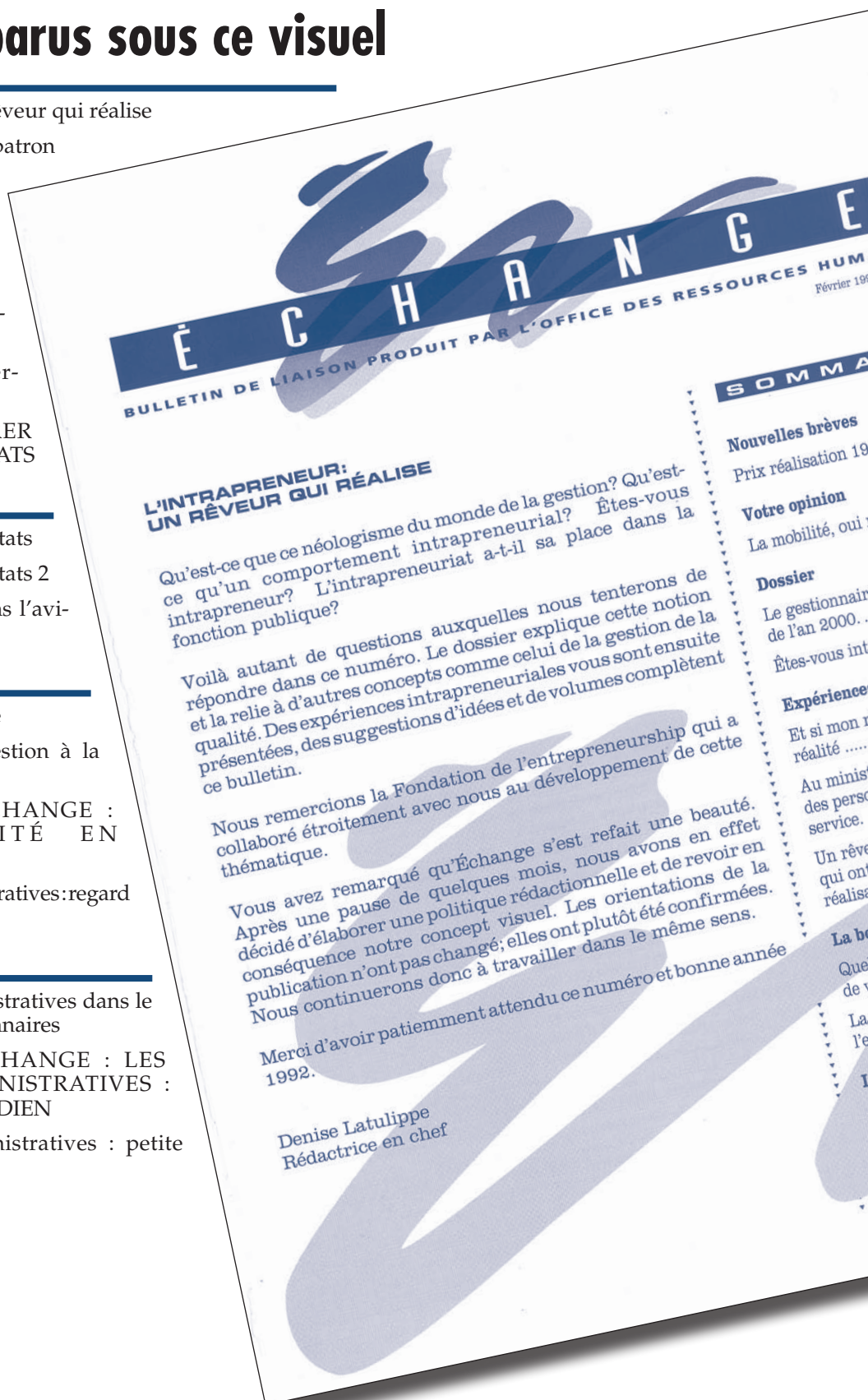
Février 1992 L'intrapreneur : un rêveur qui réalise
 Septembre 1992 Comment gérer son patron

Février 1993 L'éthique au-delà des codes
 Juin 1993 Clients et consultants : vers un nouveau partenariat
 Octobre 1993 Spécial 10e anniversaire
 Novembre 1993 COLLOQUE : GÉRER DANS TOUS SES ÉTATS

Mars 1994 Gérer dans tous ses états
 Juillet 1994 Gérer dans tous ses états 2
 Novembre 1994 Y a-t-il un pilote dans l'avion?

Avril 1995 Apprendre en équipe
 Juin 1995 Du monde de la gestion à la gestion du monde
 Septembre 1995 CONFÉRENCE-ÉCHANGE : LA CRÉATIVITÉ EN GESTION
 Novembre 1995 Les réformes administratives : regard sur le monde

Février 1996 Les réformes administratives dans le quotidien des gestionnaires
 Mars 1996 CONFÉRENCE-ÉCHANGE : LES RÉFORMES ADMINISTRATIVES : IMPACT AU QUOTIDIEN
 Juin 1996 Les réformes administratives : petite trousse de survie



Tous les numéros parus sous ce visuel

Décembre 1996	Le retour du sens : pour une nouvelle écologie des organisations	Mars 2002	Le mariage des savoirs : une union prometteuse
Mars 1997	Gestionnaires en quête de sens	Juin 2002	Partageons la force de nos savoirs (Agathe Lapointe, rédactrice en chef jusqu'en mai 2006)
Avril 1997	FORUM: GESTIONNAIRES EN QUÊTE DE SENS	Octobre 2002	La circulation des savoirs : des pratiques gagnantes
Juin 1997	Bâtir ensemble: d'un sens partagé au partage des sens	Juin 2003	Regards de la relève sur le numérique
Décembre 1997	Gestionnaire public : un métier en évolution	Juin 2004	Des concepts étonnants pour une gestion renouvelée
Juin 1998	Être cadre : c'est cadrer la réalité – un regard neuf sur ce métier	Décembre 2004	Notre rapport au temps
Février 1999	La reconnaissance : une question essentielle, un besoin partagé (Micheline Gamache, rédactrice en chef jusqu'en juin 2002)	Juin 2005	Pourquoi allons-nous si vite?
Juin 1999	Cinquante numéros... et encore beaucoup à dire	Janvier 2006	Vivre en équilibre
Novembre 1999	Gestion éthique et dignité humaine	Mai 2006	De l'équilibre à l'épanouissement (Alain Mailloux, rédacteur en chef)
Février 2000	JOURNÉE DE RÉFLEXION : TRAVAIL, RECONNAISSANCE ET DIGNITÉ HUMAINE	Septembre 2007	Apprivoiser la gestion des risques (Suzanne Laliberté, rédactrice en chef jusqu'à aujourd'hui)
Avril 2000	Un monde en mouvement : des pistes pour comprendre et agir	Décembre 2007	La gestion du risque humain : savoir connaître et reconnaître
Septembre 2000	Un monde en mouvement : réinventer son action	Mars 2008 :	La gestion des risques au quotidien
Février 2001	Le désir d'apprendre		
Mai 2001	Autonomie, responsabilisation et pouvoir d'agir		
Septembre 2001	D'abord l'humain		

Échange, 25 années d'existence



Décembre 1996, Vol. 11 no 4

SOMMAIRE

2 DOSSIER

Thierry Pauchant: le sens contre l'héroïsme
Propos recueillis par Denise Latulippe

5

Quelques réflexions sur le sens au travail...
Par Chantal Hivon

8

EXPÉRIENCE MANAGÉRIALE
Le sens au travail, c'est d'abord se sentir utile
Propos recueillis par Denise Latulippe

10 LIVRES

12 REPÈRES

Le retour du sens: pour une nouvelle écologie des organisations

Au moment où nos organisations continuent de procéder à des fusions, des rationalisations, des restructurations, à un rythme de plus en plus rapide, la question du sens au travail interpelle directement les gestionnaires. Après avoir exploré l'année dernière les réformes administratives et leurs impacts, nous franchissons un pas de plus cette année pour tenter de saisir, de définir et de discuter ensemble le sens au travail. Les trois prochains numéros s'inscrivent donc sous le thème général: «Les gestionnaires, porteurs de sens».

Le présent numéro entame la réflexion sur le sens au travail par un tour d'horizon des opinions de spécialistes qui se sont intéressés à la question. Une entrevue avec Thierry Pauchant de l'École des hautes études commerciales de Montréal et des réflexions issues du colloque de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française vous sont présentées. Un gestionnaire partage avec vous sa vision personnelle du sens au travail tel qu'il le perçoit à la lumière de son expérience professionnelle. Enfin, parmi les livres que nous vous suggérons, nous vous recommandons particulièrement la lecture de l'ouvrage de Thierry Pauchant et de ses collaboratrices et collaborateurs: *La quête de sens*.

Le deuxième numéro fera notamment état des réflexions de gestionnaires de la fonction publique sur le sens au travail et analysera leurs témoignages. Ce sera l'occasion de mener une enquête à laquelle nous vous inviterons à participer si le sujet vous intéresse. Le troisième numéro portera sur le savoir-être des gestionnaires et sur les moyens d'aider les personnes qui travaillent avec eux à découvrir leur propre sens au travail.

Vous aurez remarqué notre nouvelle présentation visuelle qui, nous l'espérons, vous plaira. C'est à la suite de nombreux commentaires de votre part de même qu'à ceux de groupes de discussion que nous avons décidé de moderniser la maquette pour faciliter et agréablement votre lecture. Je crois opportun de signaler que ces changements, réalisés à l'interne, n'ont entraîné aucun coût supplémentaire!

Bonne lecture!

Denise Latulippe
Rédactrice en chef

ÉCHANGÉ 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, Paul Clermont, Gilles T. Coulombe, Marie-Andrée Fortin, Pierre Giard, Almire Lamentagne • Révision des textes: Jeanne B. Linteau, Monique Paquet • Édition électronique: André La Rochelle • Secrétariat: Line Guérard, Céline Lacombe • Production: Direction des communications • Courrier électronique: communications@orh.gouv.qc.ca • Site Internet: <http://www.orh.gouv.qc.ca/orh/index.html> • Pour une collaboration ou des renseignements: Denise Latulippe (418) 649-3324 • Pour recevoir ÉCHANGÉ: Line Guérard (418) 649-3324 • Les opinions émises dans ÉCHANGÉ 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. Achevé d'imprimer à Québec en décembre 1996 sur papier recyclé et recyclable ♻️. • Dépôt légal, Bibliothèque nationale du Québec, Bibliothèque nationale du Canada • ISSN 0821-8889

Brève analyse des thèmes

Les gestionnaires de l'état : touchés par les grands changements d'orientation dans la fonction publique

Par Diane Tremblay, Direction des communications
du Secrétariat du Conseil du trésor

Le bulletin *Échange* existe depuis maintenant 25 ans. L'analyse des différents thèmes publiés dans l'ensemble de ses 68 numéros indique qu'ils ont été marqués par les transformations qu'a subies la société québécoise, et particulièrement la fonction publique, au cours des 25 dernières années.

Ce bulletin a traversé plus de deux décennies au cours desquelles le Québec s'est radicalement transformé, faisant, de sa fonction publique, un lieu de continuel ajustement. Pour nous en convaincre, nous verrons de quelle façon les événements qui ont marqué les années 1980, 1990 et le début des années 2000 ont eu une incidence sur les sujets traités dans le bulletin *Échange* durant cette période.

Cet examen rétrospectif des événements majeurs du dernier quart de siècle au Québec a le mérite de tracer les grandes lignes du passé récent, afin de nous aider à mieux comprendre le présent et à appréhender l'avenir de la gestion gouvernementale.

Les années 1980 : début d'une période de disette

Le bulletin *Échange* est né dans une période de forte tourmente, en mars 1983, au terme de trois années d'un ralentissement significatif de l'activité économique. Cette décennie est caractérisée par une réorganisation des opérations des ministères et une réduction des effectifs relativement importante, comparativement à l'expérience vécue au cours des vingt années précédentes. Nous assistons à une libéralisation des échanges internationaux. C'est donc le développement de la mondialisation de l'économie et l'intensification de la concurrence internationale. Nous voyons poindre également la réflexion sur la mise en place de nouveaux outils informatiques et le service à la clientèle. Et nous nous préoccupons davantage de la gestion du personnel. En résumé, cette époque est marquée par quatre phénomènes : 1) la gestion de la décroissance; 2) la modernisation des outils de travail; 3) la qualité du service à la clientèle; et 4) la gestion du personnel.

En prenant connaissance des préoccupations de l'époque, nous comprenons mieux le choix des sujets abordés dans le bulletin *Échange* au cours des

années 1980, notamment avec les titres suivants : « *Le changement* », « *Le ressourcement* », « *La qualité de vie au travail et les cercles de qualité* », « *La motivation* », « *Les valeurs de gestion* », « *Gérer, c'est communiquer* », « *Le gestionnaire et le service à la clientèle* », « *Connaissez-vous vraiment vos clients?* »

Les années 1990 : resserrement de la gestion des finances publiques

Suivant l'évolution de la situation gouvernementale, les cadres de la fonction publique qui contribuent au contenu du bulletin *Échange* abordent des sujets reflétant les efforts d'adaptation à la situation sociopolitique de l'époque au Québec. En effet, l'économie subit des transformations et évolue sur un fond de crise et de morosité. La conscientisation par rapport au développement de la nouvelle économie domine les conversations. La mondialisation et les progrès technologiques, qui entraînent des réorganisations, des restructurations, des rationalisations et des modernisations, provoquent des changements majeurs.

En matière de gestion au quotidien, c'est le début d'une période de compressions budgétaires qui affecte les domaines social et éducatif. En réponse à cette situation, les administrations publiques subissent une réorganisation majeure. Nous assistons à une révision des façons de faire, qui amènent des décisions relatives à la privatisation et à la déréglementation. Cette situation donne lieu à une réhabilitation de la planification stratégique. Les changements d'orientation se font plus fréquents, les technologies ont fait leur place, et le niveau de stress augmente dans l'appareil politique et administratif.

Le rappel de ce contexte met en perspective les sujets traités dans le bulletin *Échange* des années 1990. Ainsi des titres font état des importantes perturbations dans la fonction publique : « *Gérer dans tous ses états* », « *Ya-t-il un pilote dans l'avion?* », « *Les réformes administratives : regard sur le monde* », « *Les réformes administratives dans le quotidien* »

des gestionnaires », « Les réformes administratives : petite trousse de survie », « Gestionnaire en quête de sens », « Gestionnaire public : un métier en évolution », etc.

Que nous ont réservé jusqu'à maintenant les années 2000?

Comme nous sommes encore dans la première décennie des années 2000, il nous est plus difficile de dresser un bilan des événements ou tendances qui dominent cette période. Toutefois, il est facile de reconnaître que l'assainissement des finances publiques dicte toujours le style de gestion qui a cours aujourd'hui. Pour répondre aux exigences en cette matière, le concept de partenariat public-privé est avancé, notamment dans le domaine de la santé. Nous assistons également au départ pour la retraite des premiers baby-boomers et, par conséquent, à l'embauche de plusieurs jeunes fonctionnaires pour constituer la relève. Se pose alors la question du maintien des connaissances et de leur transmission à cette nouvelle génération. La recherche de l'équilibre personnel et la gestion du stress demeurent toujours aussi présentes.

Pour faire écho à cette problématique, des sujets dans le bulletin *Échange* résument l'essentiel de ces préoccupations : « *Le mariage des savoirs : une union prometteuse* », « *Partageons la force de nos savoirs* », « *La circulation des savoirs : des pratiques gagnantes* », « *Regard de la relève sur le numérique* », « *Notre rapport au temps* », « *Pourquoi allons-nous si vite?* », « *Vivre en équilibre* », etc.

Bien que ce tour d'horizon des courants de gestion dans la fonction publique soit bref, il constitue une courte rétrospective des tendances qui ont marqué le passé et nous permet d'en déduire que chaque décennie apporte son lot d'enjeux et de défis au gestionnaire public.

Cette fonction nécessite avant tout d'accepter les changements qui s'imposent et de trouver les moyens de s'y adapter afin d'être en mesure de satisfaire les besoins grandissants de la population. Ces ajustements demandent que nous nous préoccupions encore davantage des personnes qui doivent les intégrer dans un contexte parfois difficile et surtout très complexe. Un contexte qui exige de ne pas oublier de prendre soin de l'humain à l'intérieur de nous.

Depuis 25 ans, le bulletin *Échange* a couvert des thèmes liés de près aux préoccupations des gestionnaires. Comme un miroir, il est devenu le reflet de nos pensées, de nos problèmes, de nos réflexions, des tendances et des défis.

Merci

Aux 38 gestionnaires qui ont été membres du comité d'orientation

Daniel Bastille, André Bazinet, Jacques Bec, Julie Bédard, Alain Bélanger, Josée Blackburn, Joanne Bouchard, Marc Cambon, Diane Charland, Marielle Charland, Robert Chenier, Paul Clermont, Murielle Côté, Gilles T. Coulombe, Micheline Ducre, Serge Fortin, Raymonde Fiset, Marie-Andrée Fortin, Gilbert M. Fournier, Suzanne Francoeur, Jean-Paul Gagné, Diane Gagnon, Georgianne Gagnon, Ginette Garon, Pierre Giard, Roger Giasson, Andrée-Anne Godbout, Roland Guérin, Almière Lamontagne, Andrée Larose, André Lépine, Yvon Martel, Renaud Raymond, Michel Roberge, André Roy, Louis St-Pierre, Gordon Smith et Line Tremblay.

Aux 28 personnes qui ont contribué à la rédaction et à la production

Ruth Bélanger, Karole Bergeron, Anne-Michelle Bergevin, Robert Chénier, Yves Cossette, Diane Gagnon, Jean-Pierre Gagnon, Claire Giroux, Line Guérard, Chantal Hivon, Anne Lebel, Céline Lacombe, Diane Lamarre, Diane Lambert-Té-solin, Geneviève Laplante, André La Rochelle, Josée Lecompte, Johanne Lepage, Jeanne Linteau, Monique Paquet, Lise Poulin, Aline-C. Racine, Sylvie Ricard, Mathieu Robitaille, Diane Saint-Pierre, Diane Tremblay, Francine Vallière et Carole Zicat.

Aux 5 rédactrices et au rédacteur en chef

Ann Cleary, Denise Latulippe, Micheline Gamache, Agathe Lapointe, Alain Mailloux et Suzanne Laliberté.

Aux 350 personnes et plus qui ont accepté de répondre aux questions d'*Échange* ou qui ont personnellement écrit un article.

À vous toutes et tous qui nous avez lu.

Suggestion ?????

Veuillez prendre note que nous utilisons la banque de données du système SAGIP pour la distribution du bulletin *Échange*. Aussi, pour toute modification d'adresse, veuillez contacter s.v.p. votre direction des ressources humaines

REPÈRES

Enrichissez votre pratique de gestion !

Le Centre québécois de leadership vous offre des activités d'échange, de réseautage et de développement

Groupes d'échange entre pairs

Vous êtes cadre et vous appartenez à la classe 1, 2 ou 3 ? Faites comme une centaine de vos collègues et prenez le temps de vous joindre à un **groupe d'échange entre pairs**. Cette activité est une occasion de se donner des repères, d'échanger avec des collègues sur des sujets liés au rôle de gestionnaire public et d'apprendre dans une formule souple et dynamique lors de deux rencontres annuelles regroupant environ vingt-cinq gestionnaires pendant une journée et demie.

Information : Luc Allard, 418 641-3000, poste 6435

Cercles de gestion interministériels

Plus de cinq cents gestionnaires ont répondu à l'appel du Centre québécois de leadership et se sont inscrits à un cercle de gestion

interministériel pour l'année 2007-2008 ! Un cercle de gestion interministériel réunit des gestionnaires qui décident de se rencontrer sur une base régulière en vue d'échanger sur des problèmes et des préoccupations propres à l'exercice du métier de gestionnaire public. Le cercle permet de vivre l'expérience du partage d'expertise entre gestionnaires publics et de trouver des pistes d'action pour enrichir sa pratique. Il s'agit d'une activité gratuite qui se tient dans presque toutes les régions du Québec. Avis aux intéressés : la prochaine période d'inscription démarrera en mai 2008.

Programme de formation à la gestion publique

Vous occupez pour la première fois un poste de gestion au sein de la fonction publique québécoise ? Vous voulez entreprendre cette nouvelle carrière du bon pied ? Faites comme plus de trois cent cinquante de vos collègues et inscrivez-vous au **Programme de formation à la gestion publique**. Il est obligatoire et il vous permet de constituer un coffre à outil de base pour exercer de façon compétente votre nouveau métier. Vos conseillers et conseillères en gestion des ressources humaines connaissent bien le programme et pourront vous accompagner durant votre cheminement. Contactez-les pour vous inscrire.

Petits déjeuners et ateliers de leadership

En 2006-2007, vous étiez plus de mil huit cents gestionnaires à participer à nos vingt-six **petits déjeuners et ateliers de leadership** organisés à votre intention dans onze régions administratives du Québec. Voici l'horaire des activités de l'hiver et du printemps 2008. Inscrivez-le dès maintenant à votre agenda !

Québec	8 février 2008	Saguenay	18 avril 2008
Montréal	15 février 2008	Rimouski	25 avril 2008
Bécancour	22 février 2008	Gaspé	9 mai 2008
Rouyn-Noranda	14 mars 2008	Chibougamau	23 mai 2008
Gatineau	28 mars 2008	Montréal	30 mai 2008
Sherbrooke	4 avril 2008	Sept-Îles	6 juin 2008
Québec	11 avril 2008		

Pour connaître les thèmes qui seront abordés ainsi que nos invités, rendez-vous sur notre site Web au www.cql.enap.ca.



Centre québécois
de leadership

Complice | de votre développement

**Pour tout savoir sur nos produits et services,
rendez-vous à l'adresse suivante :
www.cql.enap.ca**