



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

Décembre 2004, Vol. 18 no 1

SOMMAIRE

2 EXPÉRIENCE MANAGÉRIALE

Décliner le temps à tous les temps
Entrevue avec monsieur André Trudeau

7 DOSSIER

Entre temps social et temps individuel : un retour à l'équilibre
Entrevue avec monsieur Daniel Mercure

11 LIVRES

12 REPÈRES

Notre rapport au temps

Notre rapport au temps s'est considérablement modifié au cours de la dernière décennie. En effet, nous avons l'impression que le temps s'accélère et que nous en manquons souvent pour faire ce que l'on a à faire. Il nous semble aussi qu'il est plus fugace, qu'il nous échappe, qu'il devient de plus en plus difficile de le gérer efficacement. Et pourtant le temps est une donnée objective ! Que se passe-t-il réellement ?

Au cours de la prochaine année, Échange cherchera à comprendre le rapport que nous entretenons avec le temps et à explorer les conséquences de nouveaux phénomènes liés au temps. Pour aborder ce thème, le comité d'orientation a prévu un diptyque. Le premier numéro traitera des phénomènes sociaux et organisationnels et le second sera consacré aux conséquences qu'entraînent ces phénomènes sur la personne et aux moyens de maintenir l'équilibre personnel.

Dans ce premier numéro, nous entrons dans le vif du sujet en vous présentant le vécu d'un gestionnaire d'expérience. Puis, nous poursuivons notre réflexion en faisant un tour d'horizon sur la place qu'a occupé le temps à travers les époques. La section *Expérience managériale* ouvre la thématique du rapport au temps dans le contexte particulier de la fonction publique, en compagnie de monsieur André Trudeau, qui a tout récemment quitté la fonction publique pour prendre sa retraite et qui s'est illustré dans plusieurs postes stratégiques au sein de l'appareil public. Pour la section *Dossier*, l'entrevue avec monsieur Daniel Mercure, professeur au département de sociologie de l'Université Laval vient compléter et enrichir la réflexion sur le temps tout en abordant les changements sociaux actuels, les façons de les comprendre et de les intégrer.

En publiant, depuis une vingtaine d'années le bulletin Échange, le Secrétariat du Conseil du trésor appuie le développement des gestionnaires de l'État et il continuera d'y contribuer dans le cadre du plan gouvernemental de gestion des ressources humaines. Les attentes à l'égard des gestionnaires de la fonction publique ne cessent de se multiplier et exigent du temps. Le temps est donc une préoccupation de plus en plus présente. En vous présentant cette thématique, nous voulons vous offrir des pistes de réflexion collective et personnelle et vous aider à prendre un temps de recul pour mieux recentrer l'action.

Bonne lecture ! N'hésitez pas à nous faire part de vos commentaires, car nous aimerions savoir si nos articles vous inspirent. Vous trouverez à l'intérieur de ce numéro, la façon de nous joindre.

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 : Agathe Lapointe • Comité d'orientation : Daniel Bastille, Josée Blackburn, Marc Cambon, Diane Charland, Pierre Giard, Line Tremblay • Conseillère à la rédaction : Chantal Hivon • Révision linguistique : Diane Lambert-Tésolin • Révision des épreuves : Ruth Bélanger, Aline C. Racine • Edition électronique : André La Rochelle • Secrétariat : Aline C. Racine • Production : Direction des communications • Courrier électronique : bulletin.echange@sct.gouv.qc.ca • Site Internet : <http://www.tresor.gouv.qc.ca/ressource/echange1.htm> • Pour une collaboration ou des renseignements : Agathe Lapointe (418) 528-6728 • 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. Achevé d'imprimer à Québec, en décembre 2004** • Dépôt légal, Bibliothèque nationale du Québec • Bibliothèque nationale du Canada • ISSN 0821-8889

Secrétariat
du Conseil du trésor

Québec 

Agathe Lapointe
Rédactrice en chef

Décliner le temps à tous les temps

Propos recueillis par Agathe Lapointe



Monsieur André Trudeau

POUR RENDRE COMPTE DES MANIFESTATIONS DE NOTRE RAPPORT AU TEMPS DANS LE CONTEXTE DE LA FONCTION PUBLIQUE, ÉCHANGE A RENCONTRÉ MONSIEUR ANDRÉ TRUDEAU. POUR AVOIR TRAVAILLÉ DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE PENDANT VINGT-CINQ ANS, OÙ IL A OCCUPÉ PLUSIEURS POSTES STRATÉGIQUES, NOTAMMENT CELUI DE SOUS-MINISTRE DANS SIX MINISTÈRES DIFFÉRENTS, MONSIEUR TRUDEAU A PU OBSERVER DIFFÉRENTS FAITS QUI ONT MODIFIÉ LE RYTHME DE LA FONCTION PUBLIQUE. IL TÉMOIGNE DE CES MANIFESTATIONS ET DES NOUVEAUX RAPPORTS AU TEMPS AVEC LESQUELS DOIVENT COMPOSER LA HAUTE DIRECTION, LES GESTIONNAIRES ET L'ENSEMBLE DES EMPLOYÉS DE LA FONCTION PUBLIQUE.

Quels sont les principaux événements qui ont eu un effet significatif sur le rythme de la fonction publique ? Quelles en ont été les répercussions sur les personnes qui y travaillaient ?

Il faut distinguer les changements qui ont affecté l'ensemble de la société, de ceux qui ont été plus déterminants pour la fonction publique. J'aimerais commencer par ceux qui sont plus directement liés à l'administration publique.

L'un des principaux changements a été le passage de l'ère du *développement* à celle de la *gestion responsable*, tant pour les projets à mettre de l'avant que pour la gestion quotidienne. Lorsque je suis entré dans la fonction publique, à la fin des années 1970, nous étions encore dans une période de développement. À cette époque, on proposait des projets, on élaborait des mémoires de développement qui étaient accompagnés d'une demande de ressources supplémentaires. Mais peu à peu, cela s'est transformé : l'accent était mis davantage sur la gestion et sur le fait qu'il fallait gérer des ressources de plus en plus rares. Les années 1990 à 1995 ont marqué un point tournant car on nous demandait de gérer

dorénavant nos programmes avec les ressources existantes et d'autofinancer nos projets. Le recrutement s'est atténué graduellement, de telle sorte que nous devons nous limiter aux ressources disponibles sur place et revoir nos façons de faire.

Le phénomène le plus marquant a été sans contredit l'utilisation de nouveaux instruments de travail : le développement de l'informatique et l'utilisation généralisée de l'ordinateur personnel. Cela s'est implanté graduellement mais aujourd'hui, rares sont les professionnels ou les cadres qui n'ont pas un ordinateur. Ces outils ont permis une amélioration des systèmes informatiques de l'ensemble de la fonction publique et une meilleure prestation des services directs à la population : « C'est un atout très important d'avoir à sa disposition un ordinateur qui permet d'avoir accès aux dossiers rapidement, d'échanger de l'information à tout moment et d'avoir accès, par Internet, aux données les plus récentes ». Évidemment, ces outils mènent à d'autres enjeux mais ils ont contribué à améliorer la performance et la productivité de l'ensemble des organismes de la fonction publique.

Les grandes vagues de départs anticipés à la retraite, à la fin des années 1990 ont entraîné une réduction importante des ressources. Le cas le plus dramatique demeure bien sûr celui du secteur de la santé. Pour les ministères et les organismes, ces vagues de départs, qui n'ont pas toujours été suivies par un renouvellement de la main-d'œuvre, ont eu pour effet d'obliger les organisations à revoir leur mode d'organisation et leur façon d'offrir des services. Mais la conséquence la plus importante a été le retard pris à préparer une relève adéquate pour assurer la continuité.

La multiplication des organismes représentatifs et leur engagement dans les activités administratives et politiques, ainsi que l'omniprésence constante des médias et de l'information, ont rendu plus complexes la gestion des dossiers et la relation entre le secteur politique et l'Administration. Ces phénomènes ont conduit à des réajustements importants dans l'organisation du travail et la gestion du temps.

Il y a eu aussi tous les mouvements de modernisation qui ont amené des bouleversements et des changements dans nos façons de faire et nos processus afin de les rendre plus performants et de nous permettre de mieux recentrer nos activités sur les clientèles. Ces périodes de questionnement étaient nécessaires et ont conduit à des améliorations importantes de nos méthodes de travail. Mais elles ont exigé de la part de ceux qui font le travail au jour le jour, des efforts constants tout en sollicitant leurs facultés d'adaptation.

Mais les changements les plus importants sont ceux qui sont survenus dans la société québécoise. Sans tous les nommer, plusieurs facteurs ont influé sur la gestion dans la fonction publique : les accords sur le libre-échange, le vieillissement de la population, l'accroissement du nombre de femmes sur le marché du travail, le développement du travail atypique et des travailleurs autonomes, la mutation de la famille, l'augmentation du nombre de personnes dépendantes (enfants, personnes âgées, etc.). Ces phénomènes ont obligé les gestionnaires à revoir les façons de résoudre les problèmes. Certains de ces changements ont eu un effet direct sur nous comme travailleurs et ont rendu plus complexe la gestion du temps de travail qu'il faut concilier avec le temps d'autres activités, notamment la conciliation travail et famille.

Pourriez-vous nous parler du « temps politique » et du « temps administratif » et nous expliquer comment vous avez réussi à harmoniser ces deux réalités ?

Cette question est très importante car elle est spécifique à la fonction publique. Rappelons tout d'abord la singularité des rapports entre le politique et l'administratif : le politique donne la direction et l'administratif réalise. Évidemment, cette distinction n'est pas toujours aussi nette mais pour l'essentiel elle décrit assez bien les rôles de chacun. L'instance qui donne la direction a un mandat fixe et doit agir dans un *temps court* lié à la nature du mandat. Un mandat gouvernemental est d'une durée de quatre à cinq ans, mais un ministre demeure en fonction, sauf exception, de deux à trois ans. D'un autre côté, l'instance qui est le maître d'œuvre agit dans un *temps plus indéterminé*, c'est-à-dire qu'elle n'a pas de temps précis pour accomplir son mandat, même si l'on convient d'un échéancier. Pouvoir intégrer ces deux horizons temporels et harmoniser correctement les rythmes de travail distincts de ces deux réalités sont sans doute l'une des fonctions les plus délicates et les plus complexes d'un sous-ministre.

Un sous-ministre doit saisir rapidement les projets qu'un ministre veut promouvoir et doit s'en faire

le porteur, tant à l'interne qu'à l'externe. Ce temps est très court car il se situe dans les premiers mois du mandat du ministre et certains ministres sont plus impatients que d'autres d'agir. Durant cette période, des fiches sont préparées, ce qui permet au ministre de voir l'ensemble des dossiers. Certains ministres trouvent dans les dossiers existants des projets qu'ils veulent réaliser, alors que d'autres arrivent avec de nouvelles idées. Ce qui importe pour un ministre c'est de sentir que l'organisation administrative prend son projet au sérieux. Lors du choix des projets, le rôle du sous-ministre est d'avoir des discussions franches avec le ministre sur la faisabilité de ces projets. Une fois les choix arrêtés, le travail du sous-ministre consiste à faire la jonction entre le secteur politique et le secteur administratif, une mission très délicate car c'est la confiance à l'égard de l'organisation qui est en jeu. Il y a toutes sortes de conciliations et d'ajustements à faire, qu'il s'agisse d'un nouveau projet qui n'est pas encore intégré dans l'organisation ou bien d'un projet en cours dont on veut changer certaines modalités de mise en œuvre.

Il faut prendre le temps de faire ces ajustements, sinon on met en difficulté l'organisation et le ministre. L'organisation a aussi un effort à faire et il nous faut trouver des moyens de faire adhérer les gens au projet. Lorsque nous réussissons à faire cette symbiose, c'est-à-dire lorsque le respect mutuel et la confiance sont établis, les fonctionnaires impliqués dans le projet travaillent d'arrache-pied pour le faire aboutir. Tout le monde en est alors fier et se sent un peu le maître d'œuvre du dossier.

Le temps politique, plus court et plus exigeant, intervient également lorsqu'il s'agit de l'imputabilité du ministre devant la population et c'est également à ce moment que les médias sont fortement impliqués. Il y a des cas où l'intervention de ces derniers est préparée, notamment lors des conférences de presse, mais il y a surtout les cas où le ministre se fait interpeller à l'Assemblée nationale ou par les médias. Ce sont des situations qu'une organisation peut difficilement contrôler et qui suscitent presque toujours un branle-bas de combat parce qu'une réponse doit être donnée très rapidement, généralement « pour la veille » comme on dit. Il s'agit d'un aspect très difficile à gérer car ces situations ont pour effet de fragiliser une organisation. En outre, ces situations sont de plus en plus fréquentes et se produisent à tout moment de la journée. Ce sont des situations qui mettent à rude épreuve

**IL FAUT PRENDRE LE TEMPS
DE FAIRE CES AJUSTEMENTS,
SINON ON MET EN
DIFFICULTÉ L'ORGANISATION
ET LE MINISTRE**

non seulement l'organisation, mais aussi le ministre et les personnes qui ont la tâche difficile de répondre aux questions à l'improviste, et parfois à des moments inopportuns. Il est essentiel qu'une organisation soit préparée et rodée pour affronter ces situations car ce phénomène n'est pas appelé à disparaître. J'ai personnellement demandé à mes gestionnaires de parer à ces situations en prévoyant, par exemple, une personne-ressource principale et une autre qui lui est jumelée pour pouvoir répondre, ainsi qu'un moyen de les joindre pour avoir toujours l'information pertinente et récente sur les questions posées.

Il y a sûrement eu dans votre carrière des circonstances dans lesquelles le temps a été une variable essentielle. Comment avez-vous abordé ces situations ?

Je dirais en tout premier lieu que c'est une variable essentielle dans tout ce qu'on fait. Pour illustrer

cette affirmation, je dirais qu'il y a trois types de temps : *le temps allié*, celui qui offre des occasions de faire avancer les choses, *le temps urgent* qui, lui, nous manque presque toujours et *le temps capricieux*, celui qui est ponctué de pauses, de ralentis et de coups d'accélérateur. Le temps demande du temps et il faut gérer cela avec philosophie tout en mobilisant les gens.

**UNE ORGANISATION
QUI VIT CONSTAMMENT
DANS UNE SITUATION DE
PRODUCTION URGENTE
A UN PROBLÈME
D'ORGANISATION ET DE
PARTAGE DU TRAVAIL**

Ma carrière a été parsemée de toutes ces catégories de temps. *Le temps allié* est un temps où le contexte et les occasions sont favorables pour faire avancer un projet. Le temps ne se présente pas comme un continuum linéaire et, lorsqu'une fenêtre s'ouvre, il faut être assez perspicace pour saisir cette occasion et agir. Cela suppose que l'organisation est prête et que les conditions sont réunies pour le faire. Ce sont des moments très mobilisateurs où tout semble se conjuguer pour régler une question ou pour faire avancer un dossier.

Le temps urgent, c'est celui où il faut faire vite. Comme je l'ai mentionné précédemment, ce temps se présente lorsqu'un ministre est interpellé à l'Assemblée nationale ou par des journalistes. Ce sont des situations d'urgence qu'une organisation doit prévoir et elle doit se préparer à y faire face. Une organisation qui vit constamment dans une situation de production urgente a un problème d'organisation et de partage du travail. Les processus doivent alors être revus ou bien il s'agit carrément d'un manque de ressources pour faire le travail. Il importe que la

haute direction analyse ces situations et agisse en conséquence afin d'éviter qu'une culture d'urgence ne s'installe comme mode de fonctionnement. Il y a des secteurs plus sollicités que d'autres, comme ceux des politiques ou des services à la clientèle et il importe d'essayer de prévoir l'imprévu afin que le système soit en mesure de répondre lorsque survient une situation où la crédibilité du ministre ou celle de l'organisation est en jeu.

Un autre cas de *temps urgent* est celui, non prévisible, des situations de catastrophes naturelles ou de crises. Je me souviens du déluge de l'été 1996 où il fallait faire vite et mettre en place tout ce qu'il faut pour revenir à une situation normale et reconstruire ce qui avait été détruit. Dans ces situations, le temps joue contre nous; il faut agir rapidement et mobiliser les gens. Mais dans un projet mobilisateur qui exige l'engagement de plusieurs personnes et où le temps presse, les personnes agissent rapidement et ne comptent plus leur temps parce que l'enjeu exige une contribution intense et efficace. Il y a encore beaucoup de gens dans la fonction publique qui, lorsque la situation l'exige et que leurs services sont requis, sont prêts à consacrer le temps nécessaire.

Le temps capricieux est celui qui est assujéti à différents rythmes dans la progression d'un dossier et que nous ne pouvons pas contrôler. Cette catégorie de temps est assez fréquente dans la fonction publique : « On commence quelque chose, on monte un projet et puis, tout d'un coup, il tombe au point mort ; c'est comme si, en bateau à voile, on entrait dans une zone sans vent ». Ce genre de situations crée des problèmes de gestion car il devient difficile de maintenir le bon moral des troupes. Ce sont souvent des projets d'envergure et de longue haleine au plan social ou, parfois, des travaux administratifs représentant un progrès pour l'organisation, mais vient un moment où l'orientation du projet change, des démarches ou des consultations supplémentaires sont nécessaires ou bien l'argent fait simplement défaut pour y donner suite dans l'immédiat. Il est important, dans ces situations, de ralentir le tempo, d'intervenir auprès des équipes pour expliquer la situation, de prendre avec le personnel un certain recul et de profiter de ce temps calme pour envisager différentes hypothèses afin de se préparer à rebondir ; car lorsque *le temps allié* se présentera, il faudra que les équipes soient prêtes à repartir, voire à donner un coup d'accélérateur.

Les cadres sont de plus en plus préoccupés par la gestion de leur temps et ils sont à la recherche de solutions car leurs facultés personnelles sont fortement sollicitées. Quels conseils leur donneriez-vous ?

Le temps a toujours été une donnée intrinsèque du travail du gestionnaire, parce que le service qu'il dirige doit exécuter des tâches dans un temps déterminé, avec certains délais ou avec un échéancier. Et il est vrai que la gestion par résultats et la volonté d'être plus performant obligent à une bonne organisation du travail pour que les équipes réalisent ce qu'elles ont à faire, qu'elles le fassent correctement et dans le temps requis.

Il est important qu'un cadre soit en mesure de bien situer les projets dans le temps, de connaître les capacités et la disponibilité de son personnel et de répartir le travail conformément à cette évaluation. Il doit être capable de reconnaître les différentes sortes de temps auxquels son organisation aura à faire face et il doit adapter le travail en conséquence. Il est inutile, par exemple, de mobiliser tout le personnel prématurément ou lorsque le moment n'est pas propice. Dans un autre sens, également pour les projets majeurs qui connaissent toujours des hauts et des bas, il est important de « se tenir sur le qui-vive » pour être prêt à réagir lorsqu'il faudra accélérer le rythme, mais cela n'est pas simple à réaliser.

Il y a cependant des types de temps dont toute l'organisation est responsable et qui ne reposent pas uniquement sur les épaules du gestionnaire. C'est le cas, par exemple, de la préparation des documents statutaires, des rapports annuels de gestion ou de l'information à fournir au ministre au début de la session parlementaire. Les gestionnaires et la direction de l'organisme doivent travailler à l'aménagement de ces moments pour faciliter l'exécution de ces tâches dans les unités de travail. Il est souhaitable de structurer les temps prévisibles de manière qu'on puisse les voir venir et les insérer correctement dans l'ensemble des activités, en harmonie avec les autres temps de l'unité. Un gestionnaire qui dirige une unité susceptible d'être souvent interpellée doit prévoir les ressources capables de réagir rapidement à ce type de situation. Il n'est pas toujours facile pour un gestionnaire de répondre rapidement et efficacement à de telles exigences, mais une organisation est contrainte de faire face à cette réalité et l'ensemble des gestionnaires doivent s'organiser en conséquence. Il est possible que dans certains secteurs d'activité, la surcharge de travail suscite des problèmes. Il est alors important que les gestionnaires et les autorités s'en occupent rapidement pour y apporter les solutions appropriées et faire les ajustements qui s'imposent, même si cela entraîne des modifications de mandats, des révisions de processus ou le transfert de ressources.

Ces dernières années, la gestion a changé de façon significative et je dirais que, pour le gestionnaire, le principal facteur d'une gestion réussie repose sur sa capacité de bien gérer son personnel et de le mobiliser. Il est vrai qu'aujourd'hui la gestion est devenue un art en soi, pour ne pas dire un casse-tête. Il faut gérer non seulement son temps et celui de son unité mais aussi, phénomène plus récent, apprendre à gérer en tenant compte du temps de chacune des personnes de son unité.

J'aimerais souligner le fait que le cadre est un joueur-clé dans une organisation : lorsqu'un sous-ministre a une équipe de gestionnaires motivés, cela fait toute la différence, non seulement quant à la performance de

l'organisation, mais aussi pour ce qui est des ressources humaines et du climat de travail. Placé au carrefour des attentes de la direction et des réalités complexes que vivent les personnes qui sont sous sa responsabilité, le gestionnaire ne doit pas se prendre pour un super héros. Il doit se préoccuper de son équilibre, de son propre rythme de fonctionnement pour être à son meilleur. Le plus important est de se garder du temps pour soi, de prendre du recul et de la distance. En somme, le gestionnaire doit se définir un style de gestion qui corresponde à sa personnalité et à son mode d'organisation, à son genre de vie, en relation, bien sûr, avec son mandat et avec les ressources dont il dispose.

Ainsi, le cadre doit être capable de mettre quelqu'un à la porte de son bureau pour finir un travail urgent ou pour terminer son courrier. Il peut ne pas donner une réponse immédiate à quelqu'un qui se fait insistant lorsqu'il est fatigué ou encore lorsqu'il est simplement l'heure de partir. Tout réside dans la façon de faire qui doit être empreinte de respect pour son interlocuteur ; c'est pourquoi il ne faut jamais attendre d'être à bout pour agir.

Un nouveau courant semble émerger, un nouveau type de gestionnaires et de personnes qui s'organisent pour concilier travail et famille, temps organisationnel et temps individuel. Que pensez-vous de ce courant ?

Je dirais que c'est l'avenir. Il est déjà présent mais nous sommes parfois désemparés parce que les moyens pour y faire face ne sont pas toujours disponibles, surtout pour ce qui est de la conciliation travail et famille. Aujourd'hui, nous passons notre temps à gérer des temps et les plus grands stress surviennent lorsque nous n'arrivons plus à

**C'EST POURQUOI IL NE FAUT
JAMAIS ATTENDRE D'ÊTRE À
BOUT POUR AGIR**

concilier tous ces temps : le temps du travail avec le temps d'aller chercher les enfants à l'école ou à la garderie, le temps de s'occuper de sa mère ou de son père malade, le temps de partir en vacances, etc. Ces différents temps sont très compartimentés et le moindre dérèglement de l'un de ces systèmes se répercute sur les autres et bouleverse l'activité de plusieurs personnes. Il faut être un véritable virtuose de la gestion des personnes pour imaginer des solutions adaptées à cette réalité émergente.

Une des pistes envisageables est de favoriser le travail à domicile. Avec les moyens informatiques dont

nous disposons maintenant, le lieu de travail commence à perdre de son importance pour certains secteurs qui s'y prêtent mieux, comme la préparation d'avis ou de documents de réflexion. Avec le travail à domicile, les horaires deviennent plus flexibles et permettent d'intercaler le temps de travail avec d'autres responsabilités. Cette formule offre

des solutions intéressantes à condition qu'elle soit supervisée et qu'elle fasse l'objet d'un suivi. Pour le gestionnaire, cela signifie qu'il a une relation de confiance avec son employé, qu'il suit régulièrement ses travaux et qu'il communique avec celui-ci par téléphone ou par courriel. L'expérience de télétravail, menée il y a quelques années au ministère des Transports, s'est avérée positive. Cette possibilité devrait être plus accessible à ceux qui en ont besoin pour favoriser la conciliation du travail et de la famille. Toutefois, il appartient au gestionnaire de voir s'il est à l'aise pour gérer des personnes à distance.

Une autre piste est une plus grande flexibilité des horaires qui existe déjà à une petite échelle. Encore là, il faut que les moyens dont dispose le gestionnaire et les mandats qui lui sont confiés soient compatibles avec cette situation.

Pour le personnel qui offre des services directs à la population, il faut regarder du côté de l'organisation du travail et des horaires de travail pour les adapter à ces situations émergentes.

Je demeure convaincu que le milieu de travail doit évoluer, non seulement dans la fonction publique, mais aussi à l'extérieur, pour permettre plus de flexibilité. Avec le temps, cette évolution va prendre de l'importance, car il ne sera plus possible de consacrer sa vie à une seule activité principale, il faudra la concilier avec d'autres qui prennent, même au quotidien, une place sans cesse croissante. Plusieurs


pistes sont donc à explorer et les conditions pour le faire sont bonnes puisque les moyens technologiques sont de beaucoup supérieurs à ceux dont on disposait, il n'y a pas si longtemps encore.

Vous avez récemment quitté le monde du travail pour prendre votre retraite. Comment avez-vous abordé cette étape par rapport à votre emploi du temps ?

Le plus grand changement a été de reprendre le contrôle de mon agenda. Le fait d'être à la retraite ne signifie pas pour autant que l'on renonce à tout travail ou à toute activité de production. La retraite offre la possibilité d'accomplir une activité comme on l'entend, en contrôlant le temps pour la réaliser. C'est pourquoi les vacances ou la retraite séduisent autant : parce qu'elles permettent de faire les choses à notre rythme.

Ce que la retraite offre de plus stimulant est la possibilité de réaliser un travail bien fait, dont on est satisfait, de prendre le temps nécessaire pour le faire sans échéance fixe et même de prendre le temps pour que les choses mûrissent vraiment. On peut même ne rien faire et y trouver un plaisir, une satisfaction. Mais peu importe ce que l'on fait, il faut le situer dans le temps et l'harmoniser avec les autres activités et avec les personnes de son entourage.

Le travail au bureau a ses bons côtés : on sait quand sa journée de travail commence et quand elle est finie. À la retraite, on n'a plus de repères et il faut alors s'organiser. L'attitude à adopter face à ce que l'on a à faire n'est pas très différente de celle que l'on avait au travail. Il faut gérer son temps avec intelligence, en tenant compte de ceux qui nous entourent, et avec un souci de sa propre personne, de sa vie affective, de sa santé physique et mentale.

Et puis, ne vous en faites pas, même à la retraite, il peut arriver qu'on manque de temps ! 

**IL FAUT ÊTRE UN VÉRITABLE
VIRTUOSE DE LA GESTION
DES PERSONNES POUR
IMAGINER DES SOLUTIONS
ADAPTÉES À CETTE RÉALITÉ
ÉMERGENTE**

Entre temps social et temps individuel : un retour à l'équilibre

Propos recueillis par Agathe Lapointe

POUR MIEUX SAISIR LES PHÉNOMÈNES ACTUELS QUI TOUCHENT LA THÉMATIQUE DU TEMPS, UNE RÉFLEXION S'IMPOSAIT SUR L'ÉVOLUTION DE LA SIGNIFICATION DU TEMPS ET SUR SES REPÈRES. ÉCHANGE A DONC RENCONTRÉ MONSIEUR DANIEL MERCURE, PROFESSEUR AU DÉPARTEMENT DE SOCIOLOGIE DE L'UNIVERSITÉ LAVAL. À TITRE DE SOCIOLOGUE, MONSIEUR MERCURE S'INTÉRESSE À LA CULTURE MODERNE, SOUS L'ANGLE DE SES RAPPORTS AU TEMPS. IL A ÉTÉ FONDATEUR, PUIS RESPONSABLE DU COMITÉ DE RECHERCHE « LES TEMPS SOCIAUX » AFFILIÉ À L'ASSOCIATION INTERNATIONALE DES SOCIOLOGUES DE LANGUE FRANÇAISE. LE TRAVAIL DU COMITÉ A DONNÉ LIEU À DIVERS PROJETS DE RECHERCHE, PUBLICATIONS, ARTICLES ET COMMUNICATIONS SCIENTIFIQUES SUR LE SUJET. MONSIEUR MERCURE EST L'ACTUEL PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION INTERNATIONALE DES SOCIOLOGUES DE LANGUE FRANÇAISE ET POURSUIT DES TRAVAUX SUR LE THÈME DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS.

La signification du temps a changé avec les époques. Pourriez-vous retracer l'évolution de la représentation du temps ?

La notion de temps social et la notion de temporalité vécue

Pour retracer cette évolution, une distinction préalable s'impose entre la notion de temps social et celle de la temporalité vécue. Le temps social recouvre les modes institutionnalisés d'activités comme par exemple le temps du travail, le temps des loisirs, le temps de la famille, le temps religieux. La deuxième notion, celle de la temporalité, désigne la réalité vécue par les individus, par les groupes. Plus précisément, cette notion renvoie à la multiplicité des représentations du temps et au rapport complexe qu'entretiennent un individu ou un groupe avec les trois grands axes du temps qui sont le passé, le pré-

sent et le futur. Une comparaison entre les sociétés traditionnelles et les sociétés modernes avancées aide à comprendre comment cette représentation a évolué à travers les époques.

Les sociétés traditionnelles et les sociétés modernes

Dans les sociétés traditionnelles, le temps social est un temps rural, un temps éminemment cyclique, un temps fondé sur la tradition : « ce qui a été justifie ce qui est et ce qui sera ». Ces sociétés ont une conception particulière de l'avenir qui est plus un *à-venir* qu'un futur. Leur représentation de l'avenir est davantage ce qui vient à nous que ce vers quoi on va et les pratiques sociales sont plutôt des pratiques de prévoyance que de prévision. Précisons ici que la prévoyance consiste à prendre un ensemble de dispositions face à ce qui peut ou ce qui doit arriver, alors que la prévision consiste à quitter un présent pour en mettre un autre en place, à faire des projets qui s'emboîtent dans des plans en vue de construire ce futur. Les lignes de vie de ces sociétés sont davantage marquées par des étapes prédéterminées où les périodes de transition prennent la forme de rituels venant en quelque sorte sanctionner le passage d'un état à un autre. Dans ces sociétés, il n'y a pas en soi de période de crise d'adolescence ou de période de questionnement puisque les lignes de vie sont prédéterminées et balisées. Il y a une fusion d'espace et de temps, un accord profond entre le temps social et la temporalité vécue.

Les sociétés modernes se situent dans un registre assez différent. Ce sont des sociétés marquées par l'idéologie du progrès, soit une conception du déroulement des événements qui leur confère une tendance vers le meilleur : « demain sera mieux qu'aujourd'hui et demain n'est pas ce qui doit être adapté à ce qui existait ». Ce sont des sociétés de la prévision, du calcul rationnel, et l'avenir est perçu comme un futur à conquérir, ce vers quoi on va. Ces sociétés tentent d'avoir une emprise beaucoup plus grande sur le temps que les sociétés traditionnelles. La prévoyance fait encore partie de



Monsieur Daniel Mercure
Département de sociologie
Université Laval
Tél. : (418) 656-2131 poste 3164

la vie quotidienne puisqu'il est toujours utile de prendre des dispositions face à ce qui peut ou doit arriver mais les représentations de l'avenir prennent une place importante; elles vont dans le sens des projets à bâtir, pour aller au-delà de ce qui est. Ces représentations modifient profondément le rapport au présent parce que le présent n'est plus une durée au sens du terme *durare*. Il est en quelque sorte une absence, car il est pensé en fonction d'un présent autre qui est à construire. Le présent est réduit à un simple moyen pour atteindre une autre fin. Dans cette perspective, le présent est plus un actuel, une durée sans densité, une transition pour parvenir à quelque chose d'autre. Le présent est pensé dans l'absence car il est pensé comme un moyen.

Quant aux lignes de vie, c'est-à-dire les temporalités vécues, elles se sont diversifiées parce qu'il n'y a pas de lignes prédéterminées comme dans les sociétés traditionnelles. L'extension de la période de l'adolescence dans notre monde actuel en est un signe vivant. On assiste aussi à un phénomène de réversibilité qui se manifeste dans des choix qui sont de moins en moins définitifs, les lignes de vie étant discontinues avec des

retours en arrière. Ce sont des changements assez importants qui touchent notre rapport au temps et qui se sont accentués au cours des dernières décennies. L'une des caractéristiques fondamentales des sociétés actuelles est cette distorsion entre le temps social et la temporalité vécue par les individus, car le temps social des grandes instances économiques dominantes est fondé sur la linéarité, le progrès, le caractère cumulatif alors que les temporalités vécues empruntent des voies multiples. C'est un changement culturel important qui s'accroît.

Dans les sociétés traditionnelles le travail est orienté par la tâche, par son contenu, alors que dans les sociétés modernes il est orienté par le temps avec des rythmes mesurés et un encadrement temporel strict. Le temps du paysan est différent de celui du salarié. Dans nos sociétés contemporaines, cette dernière orientation est toutefois en voie de s'effriter sous la poussée des changements culturels, notamment la valorisation de l'autonomie au travail.

On cherche à gagner sans cesse du temps sur le temps. N'est-on pas en train d'assister à un phénomène d'accélération qui entraîne des tendances de fond et toutes sortes de conséquences ?

Les technologies

De fait, la cadence de nos activités n'a cessé de croître en raison de leur diversification ce qui pose

le problème de l'harmonisation des temporalités multiples. Les technologies numériques marquent l'entrée définitive dans l'époque de la modernité avancée et elles contribuent largement à l'accélération du rythme de vie. Les actions peuvent se faire plus rapidement et à distance, ce qui a pour effet de transformer la relation espace-temps, les actions sociales se réalisant de plus en plus à l'extérieur de la particularité des lieux. Il s'ensuit un sentiment de fragmentation de l'expérience. Il y a de moins en moins d'actions sociales au sens physique et tactile, d'interactions en personne, et c'est une nouvelle donnée qui façonne notre monde.

De plus, la forte circulation de l'information en temps réel suscite la question de la réflexivité qui est la capacité d'un individu ou d'une organisation de constater rapidement le résultat sur l'autre de son action. En effet, la rétroaction de l'environnement arrive de manière accélérée et, très rapidement, les organisations sont dans l'obligation de s'adapter. Il y a nécessité, d'une part, d'une plus grande flexibilité organisationnelle et d'autre part, d'une plus grande flexibilité dans les tâches. Et ces deux formes de flexibilité, celle de l'organisation et celle des employés, ne suivent pas le même rythme. Les organisations changent plus vite que les tâches. Aussi s'ensuit-il un désaccord grandissant entre le temps social des organisations et la rapidité avec laquelle la temporalité quotidienne au travail s'exerce.

L'envahissement de l'information

La densité de l'information, en raison de la quantité de données reçues quotidiennement, pose le problème de la discrimination entre l'information importante et secondaire et la difficulté qui s'ensuit est d'harmoniser les actions en conséquence. Discriminer le niveau de pertinence est probablement la chose la plus difficile à faire. Au même titre, en raison de la matérialisation temporelle qui est de moins en moins présente et de la cadence qui semble s'imposer d'elle-même, il devient difficile de ne pas se laisser entraîner dans la rapidité des échanges. « Ça se passe tellement rapidement que le gestionnaire ou le récepteur ne peut que fort difficilement différer sa réponse : quelqu'un attend devant son écran ou au bout du fil une réaction immédiate ». Le rythme considéré sous l'angle de la rapidité des changements pose donc un problème important et a pour conséquence de ne pas laisser suffisamment de temps de réflexion pour séparer l'important et l'urgent de l'accessoire.

La perte de repères

On observe aussi des changements sociaux profonds dont l'éclatement des représentations de l'avenir. Nous ne sommes plus en mesure de dégager un

IL DEVIENT DIFFICILE DE NE PAS SE LAISSER ENTRAÎNER DANS LA RAPIDITÉ DES ÉCHANGES

horizon commun. Le caractère changeant des organisations, en raison de leur forte réactivité à la rétroaction de l'environnement, contribue à cet éclatement. Les représentations de l'avenir et les temporalités vécues sont multiples, diversifiées et réversibles. On n'a plus à s'inscrire dans une trajectoire définitive qui est une sorte de refus de choix définitifs et on ne veut plus le faire. Même la notion de progrès qui était une caractéristique des sociétés modernes est ébranlée par la contestation des mouvements sociaux et écologistes.

Quatre tendances profondes se dessinent

De façon générale, on peut soutenir qu'il se dégage quatre tendances de fond qui, du point de vue culturel, marquent nos sociétés modernes avancées :

1. La réversibilité du temps et la revendication à la réversibilité du temps. De nos jours, les lignes de vie des individus sont de plus en plus réversibles, marquées par exemple par des retraits et des retours sur le marché du travail. Les organisations sont aussi soumises à ces phénomènes de réversibilité temporelle.
2. La quête d'une grande densité du présent qui est une forme de réaction au présent perçu comme un moment de transition vers quelque chose d'autre. Ce besoin de vivre le présent intensément est fondamental. L'avenir existe toujours mais il occupe une place beaucoup moins importante.
3. L'affirmation d'une culture de l'épanouissement qui est une forme d'ambition expressive de soi et de ses talents dans la durée du présent. Cette tendance commencée dans les années 70 se poursuit.
4. La quête d'équilibre entre les différents modes d'activité, *pas que le travail, pas que la famille*, et un certain équilibre entre tous les modes afin de réduire la distorsion entre le temps social et les temporalités vécues.

Ces quatre tendances culturelles, on les retrouve surtout chez les plus jeunes. Elles posent le problème de la temporalité vécue telle qu'elle se développe aujourd'hui et elles s'enracinent dans les différentes catégories de la société.

Quels sont les principaux défis des gestionnaires face à ces phénomènes ?

Les défis sont énormes et complexes et je dirais qu'il y en a deux principaux.

Intégration des changements culturels profonds

La prise en compte, dans les politiques de gestion, des changements culturels profonds en cours est certainement le premier défi à relever. De fait, les quatre tendances culturelles présentées ci-dessus s'affirment de plus en plus, tendances qui posent des problèmes extrêmement complexes, car elles sont en action simultanée. Chaque tendance en elle-même peut faire l'objet d'une remise en question. On obtient un tableau d'ensemble de la construction sociale qui est à l'œuvre lorsque les quatre tendances sont prises en considération ensemble. Je crois que nous avons de la difficulté à saisir cela parce que nous avons des catégories d'analyse étanches qui n'ont pas été conçues pour tenir compte de ces phénomènes dont le caractère est, d'une certaine manière, contradictoire. Le défi des gestionnaires sera d'intégrer la nouvelle main-d'œuvre et les changements culturels profonds. Pour faire cette intégration, les gestionnaires devront, d'une part, bien intégrer les temporalités vécues par cette nouvelle génération et, d'autre part, mettre en accord le temps de l'organisation avec ces temporalités.

Cette question peut être illustrée par l'examen des valeurs qui régissent les formes de mobilisation au travail. *Grosso modo* on peut repérer quatre formes principales d'orientation au travail :

1. Une forme d'orientation au travail ancienne fondée sur le travail comme devoir, soit une forme d'*ethos* traditionnelle du travail très normative. Elle est de moins en moins présente dans le monde contemporain soumis à l'éclatement des valeurs traditionnelles.
2. Une forme d'orientation davantage liée au relationnel c'est-à-dire qu'on aime être au travail parce qu'on est avec les autres. Dans cette orientation, la présence au présent, à la durée, à ce qui est vécu est grande dans le rapport avec les autres.
3. Une forme d'orientation vers le travail, plutôt instrumentale, c'est-à-dire que l'activité de travail est un moyen d'atteindre une fin à l'extérieur du travail.
4. Une forme d'orientation vers le travail qui est plutôt expressive, c'est-à-dire que l'activité du travail est perçue comme un lieu de création, d'épanouissement.

**ON N'A PLUS À
S'INSCRIRE DANS UNE
TRAJECTOIRE DÉFINITIVE
QUI EST UNE SORTE
DE REFUS DE CHOIX
DÉFINITIFS ET ON NE
VEUT PLUS LE FAIRE**

Il peut être difficile à un gestionnaire de porter un jugement adéquat lorsqu'une personne cherche l'équilibre entre les différents modes d'activité que sont la famille, le loisir et autre. Le gestionnaire peut conclure que pour cette personne le travail est plutôt de nature instrumentale, alors que ce n'est pas tout à fait cela, puisque cette personne est aussi dans l'affirmation d'une culture de l'épanouissement. En bref, si on essaie de trancher le cas par rapport à l'une ou l'autre catégorie, on s'aperçoit que la réalité vécue n'entre ni dans l'une ni dans l'autre, mais dans un ensemble, ce qui oblige à penser différemment la gestion des ressources humaines.

Bien repérer les temporalités implique que le gestionnaire doit repérer l'importance accordée à certains modes d'activité plus qu'à d'autres, les formes d'équilibre recherchées, la façon dont les personnes vivent par rapport au présent et dont elles se représentent leur avenir, la place qu'occupe l'organisation dans leur vie et la façon dont ils se voient par rapport à l'organisation.

**DANS UN LANGAGE
SIMPLE, ÇA S'APPELLE
« ÊTRE À L'ÉCOUTE DE
SES EMPLOYÉS »**

Dans un langage simple, ça s'appelle « être à l'écoute de ses employés » et le rôle du gestionnaire est de prendre ces dimensions en considération, dans la mesure du possible, dans les politiques quotidiennes d'organisation des activités de travail.

Vision des priorités de l'organisation

Le deuxième grand défi des gestionnaires est d'en arriver à une vision claire et partagée des priorités de l'organisation. L'organisation exige la flexibilité, en raison de la nécessité de s'adapter rapidement aux impératifs de l'environnement. Toutefois, cette quête de souplesse doit être associée à une grande diffusion de la mission et des priorités de l'organisme particulièrement auprès des principaux acteurs, d'où l'importance de partager avec tous la vision des priorités. La formation des employés centrée sur la mission plutôt que sur les technicalités du travail me semble essentielle pour que la flexibilité dans les activités corresponde à la mission. La solution est souvent solidaire d'une politique d'aplatissement des niveaux hiérarchiques, donc d'une meilleure stratégie de communication interne.

Conclusion

La question centrale qui se pose aux gestionnaires me semble être celle de la notion d'urgence qui est leur véritable bête noire, le monstre chronophage qui n'a de cesse de les éloigner de l'essentiel. Tout gestionnaire devrait avoir une vision claire de ce que représente une véritable urgence. Cela ne va

pas de soi. Se ménager de façon systématique des moments de réflexion, par exemple planifier hebdomadairement l'équivalent d'une demi-journée, autre que le samedi matin, sans téléphone et sans rendez-vous, afin de réfléchir aux nombreuses distorsions organisationnelles qui l'éloignent de la mission et des objectifs prioritaires, peut être une stratégie personnelle très efficace pour se recentrer sur l'essentiel et mieux concilier le temps de l'organisation et la temporalité de la main-d'oeuvre. Qu'une telle activité puisse être considérée comme un luxe par un gestionnaire signifie simplement que son organisation ne peut se permettre le luxe d'en faire fi. ■



Sculpture de neige réalisée dans le cadre du Carnaval de Québec, Édition février 2004. La sculpture et le texte qui l'accompagne sont l'œuvre de Raymond Gervais, capitaine, Michel Bédard et Pierre Larouche.

PRENDRE LE TEMPS

À travers les temps, au gré des saisons et au centre des courses folles contre la montre qui caractérisent notre quotidien, les secondes s'écoulent telles les grains de sable dans le sablier...
inlassablement.

Le temps !

Il était... Il est... Il sera...

Qu'il soit d'hier, d'aujourd'hui ou de demain, le temps est un présent. Grâce à lui tout est possible, son pouvoir est grand : « L'homme ne fait pas avancer le temps, le temps fait avancer l'homme. »

Mais c'est l'homme qui a entre ses

mains le pouvoir de décider de son sort et de...

« PRENDRE LE TEMPS » quand il vient, car il s'en ira...

Le culte de l'urgence

Nicole Aubert avec la collaboration de Christophe Roux-Dufort, Flammarion, France, 2003, 376 p.

HM1176 A889c 2003 QMC

« Pas le temps » ! À la métaphore traditionnelle du temps qui passe et s'écoule a succédé depuis peu celle d'un temps qui se comprime et s'accélère, un temps qui nous échappe sans cesse et dont le manque nous obsède. Avec l'avènement de la communication instantanée et sous la dictature du « temps réel » qui régit l'économie, notre culture temporelle est en train de changer radicalement. L'urgence a envahi nos vies : il nous faut réagir « dans l'instant », sans plus avoir le temps de différencier l'essentiel de l'accessoire. Ce règne du court terme absolu produit des effets contrastés. Certains, « shootés » à l'urgence, ont besoin de ce rythme pour se sentir exister intensément. En triomphant du temps, ils ressentent l'ivresse de pouvoir vaincre la mort. Dans d'autres cas, le climat de pression est tel qu'il corrode les individus qui déconnectent brutalement, comme sous l'effet d'une surchauffe énergétique intense, ou sombrent dans la dépression, comme pour tenter de « ralentir le temps ». Plus globalement, que ce soit dans le domaine de la famille, de la quête spirituelle, des modes de thérapie ou même de la littérature, le règne du temps court supplante celui du temps long. Dans une société fonctionnant souvent sur l'unique registre de la réactivité, se dessine ainsi le visage d'un nouveau type d'individu, flexible, pressé, collant aux exigences de l'instant ou à la jouissance qu'il procure et cherchant dans l'intensité du moment une immédiate éternité.

Nicole Aubert, sociologue et psychologue, est professeur à l'École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP-EAP). Elle a mené de nombreuses recherches sur le coût humain de la performance et est auteur ou co-auteur de plusieurs livres dont, notamment, *Le Coût de l'excellence* et *Le Stress professionnel*. Christophe Roux-Dufort, professeur à EM Lyon, est l'auteur des chapitres 7 et 8 de ce livre.



Le syndrome de Chronos

Du mal travailler au mal vivre

D. Ettighoffer, G. Blanc, Dunod, Paris, 1998, 283 p.

HD 69 B927 E85s 1998

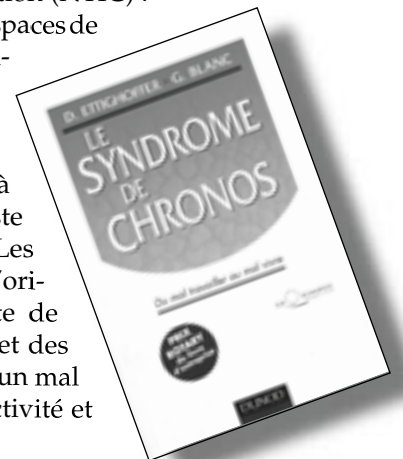
À un moment de l'histoire où nombreux sont ceux qui s'interrogent sur le bien fondé de la réduction du temps de travail, *Le syndrome de Chronos* montre les ravages d'un conflit qui oppose le temps des hommes et le temps des machines, et pose un diagnostic critique sur notre consommation du temps.

Les auteurs analysent de façon précise les déséquilibres engendrés par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) : zapping mental, déstructuration des espaces de travail, pression du temps réel, sollicitations permanentes, confusion entre temps privé et temps professionnel, etc. Ces phénomènes amplifient les perturbations du monde du travail, déjà désemparé par la pression productiviste et les restructurations permanentes. Les nouveaux temps modernes sont à l'origine d'une médicalisation croissante de la vie active, conséquence du stress et des « télénévroses ». Un mal travailler et un mal vivre qui coûtent très cher à la collectivité et aux entreprises.

Fondé sur trois ans de recherches documentaires et d'entretiens, cet ouvrage propose des recommandations aux pouvoirs publics et aux entreprises pour faire face au syndrome de Chronos : réduction de l'intensité du travail contre l'allongement de la vie active, rénovation du rôle de la médecine du travail, et politique des revenus adaptée à la mutation actuelle de l'économie du travail et du capital. En définitive, *Le syndrome de Chronos* plaide pour une écologie du temps, un temps qui, selon les auteurs, n'a pas de prix... comme la vie.

Denis Ettighoffer, ancien directeur du développement des NTIC pour Bossard Consultants, il est président fondateur d'Eurotechnopolis Institut, consultant en management et organisation. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages, dont *l'Entreprise virtuelle* (Odile Jacob, 1992).

Gérard Blanc, ingénieur civil des télécommunications, il est directeur d'études à Eurotechnopolis Institut. Il a dirigé plusieurs ouvrages collectifs, dont *le travail au XXI^e siècle* (Dunod, 1995).

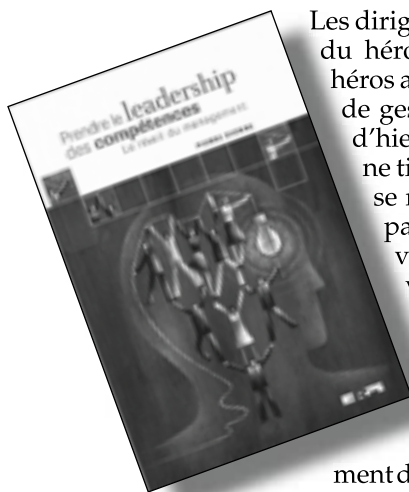


Prendre le leadership des compétences Le réveil du management

Pierre Dionne, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc., Canada,
2004, 161 p.

HD38.2 D592p2004 QMC

« **Exercer un leadership mobilisateur** » : l'expression est des plus séduisantes... et l'objectif fait rêver. Mais est-ce qu'on naît leader ou si on le devient ? Les opinions sont partagées. Pendant que les gourous en débattent, les organisations craignent une pénurie : manquera-t-on de véritables meneurs d'hommes à l'heure où les cerveaux, ce nouvel or gris, deviennent un avantage concurrentiel crucial ?



Les dirigeants en sont souvent restés au mythe du héros solitaire de leur enfance. Mais le héros a eu son heure : victimes des méthodes de gestion d'une autre époque, les leaders d'hier titubent. Le management classique ne tient plus la route et les leaders doivent se réformer. La gestion des intelligences passe désormais par des sentiers nouveaux. Les repères sont là pour qui veut bien les voir : de toute évidence, le leadership n'est pas inné, il tient à des comportements précis, repose sur une nouvelle vision.

L'entreprise n'est jamais plus intelligente que ses hommes. Le management doit libérer le potentiel qui sommeille : il doit sortir des sentiers battus et créer le management de demain, celui qui misera sur les hommes et sur leur potentiel. L'heure est venue de se tourner vers l'or gris, de mettre les cerveaux en réseau : place au leader mobilisateur !

Pierre Dionne, Ph.D. (relations industrielles) et M.A. (orientation et counseling), est professeur titulaire au Département de management de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, à Québec. Il est directeur général de la formation continue ainsi que directeur du certificat en leadership du changement et du certificat en gestion des organisations. Il est également responsable du cheminement de la maîtrise en gestion et développement des organisations.



* 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.

REPÈRES

Le temps des villes

L'évolution des modes de vie entraîne de plus en plus d'écart entre le rythme des services et les rythmes de vie des citoyens. Les horaires sont de plus en plus décalés en soirée et les fins de semaine, phénomène qui donne lieu à de nouveaux besoins. Parallèlement, le temps libre est de plus en plus important en raison de la réduction du temps de travail, du nombre grandissant de personnes à la retraite et de personnes vivant des situations de chômage ou de travail à temps partiel non choisi.

Plusieurs villes européennes ont créé des structures appelées « Bureau des temps » pour analyser ces phénomènes et harmoniser le rythme des services aux rythmes de ses habitants.

Nous vous proposons trois sites qui vous donneront de l'information pertinente sur ce concept de bureau des temps et sur les expériences menées dans les villes européennes.

<http://www.ville.gouv.fr/pdf/dossiers/temps/temps-mercure.pdf>

http://www.paris.fr/fr/citoyennete/bureau_des_temps/

[http://www.francais.asso.fr/Hub/Portail/FRANCAS_PUB.nsf/0/50ED7BA3AA2671B7C1256C8D004B421D/\\$File/Bulletin_temps_4.pdf](http://www.francais.asso.fr/Hub/Portail/FRANCAS_PUB.nsf/0/50ED7BA3AA2671B7C1256C8D004B421D/$File/Bulletin_temps_4.pdf)

PRENEZ LE TEMPS DE NOUS ÉCRIRE

Les articles du
bulletin Échange suscitent
des commentaires?

N'hésitez pas à nous les faire
connaître en nous écrivant
à l'adresse courriel suivante :

bulletin.echange@sct.gouv.qc.ca

Nous apprécierions
recevoir une rétroaction
de votre part.