

ANNE McCASKILL
*Direction des tarifs et de
l'accès au marché des états-unis*

**Le colloque vous a-t-il amené à
apporter des changements dans
votre direction?**

«Oui. Pendant sa première année d'existence, soit en 1989, la Direction n'a pas eu le temps de mieux planifier et organiser ses activités. Nous montrions déjà des signes d'épuisement; la plupart d'entre nous travaillions quatorze heures par jour et sept jours sur sept, mois après mois. Par conséquent, immédiatement après le colloque, j'ai organisé avec l'aide de la Direction de la formation une retraite visant à améliorer l'organisation de notre direction.

Qu'en est-il résulté selon vous?

Il en est résulté une amélioration sensible du moral des employés ainsi que le sentiment profond de former une équipe. Nous savions davantage où nous nous allions et je crois que nous avons tous l'impression de maîtriser beaucoup mieux la situation, parce que pour la première fois, nous prenions le temps de nous arrêter afin de nous doter d'une orientation, loin de l'agitation. Et c'est effectivement ce que nous avons fait. Nous avons élaboré divers documents dont un énoncé de mission, la liste de nos priorités pour l'année à venir ainsi que des plans de travail pour chacun de nos domaines d'activité indiquant clairement les responsabilités des agents. En outre, nous avons trouvé des moyens d'accroître notre efficacité et de mieux utiliser nos ressources.

Qu'est-il arrivé après la retraite?

Notre DG et notre SMA ont appuyé la retraite d'UEA, bien que nous n'ayons pu procéder à tous les changements qui nous semblaient nécessaires. Dans un sens, nous étions peut-être un peu en avance par rapport à l'ensemble du Ministère. Nous n'avons pu accomplir tout ce que nous voulions réaliser, mais la retraite a quand même été très utile. Il ne fait aucun doute que la Direction fonctionne désormais beaucoup mieux, même si nous avons toujours trop de travail et pas assez de ressources. Bien que nous continuions à faire face à un grand nombre d'exigences auxquelles il est difficile de satisfaire, nous nous y attaquons de façon beaucoup plus ordonnée et efficace.»

HARRY ADAMS,
*Direction des communications
sur la politique étrangère*

**Que pensez-vous des résultats
du colloque?**

«À mon avis, le colloque a atteint le but visé. Il portait sur les liens étroits qui existent entre les différents secteurs du Ministère et sur la nécessité de la communication. J'ai été très surpris de voir que tous les participants, et jusqu'aux hauts fonctionnaires, disaient la même chose. Par contre, j'ai trouvé que peu des commentaires formulés se sont traduits par des mesures concrètes. En général, il existe des attitudes négatives envers l'information et presque un climat d'isolationnisme au Ministère. Je croyais qu'à l'issue du colloque, les

participants comprendraient beaucoup mieux l'utilité d'une communication efficace. Selon moi, nous avons heurtés au «syndrome de la vedette». Après le colloque, j'ai pris quelques initiatives, dont l'organisation d'un déjeuner plus ou moins trimestriel réunissant chaque fois entre 20 et 25 personnes. J'ai trouvé cette initiative vraiment utile.

Ce que le colloque n'a pas réussi à faire, c'est de montrer comment changer les attitudes. Un grand nombre d'attitudes sont profondément enracinées. Certaines personnes sont prêtes à se montrer plus ouvertes et à assumer plus de responsabilités, d'autre non.

**Quel effet le colloque a-t-il eu
sur votre mode de gestion et le
fonctionnement de la Direction?**

L'exercice Myers Briggs m'a aidé à déterminer mon type de personnalité. Il m'a fait prendre conscience de la nécessité de déléguer des responsabilités et d'encourager les employés. Maintenant, j'envoie aux rencontres de suivi interministérielles l'agent responsable du dossier. Auparavant, j'organisais toutes les deux semaines une réunion générale pour informer les employés sur les activités du Ministère et les nouveaux dossiers. Or, je me suis fait dire que ces réunions étaient une perte de temps! Je suppose qu'il nous reste beaucoup de chemin à faire en tant qu'équipe. Quant au plan de la Direction – j'ai chargé mes deux adjoints d'organiser leurs sections. Nous voulons réorienter la Direction pour en accroître l'efficacité. Nous comptons organiser une retraite le mois prochain.»