

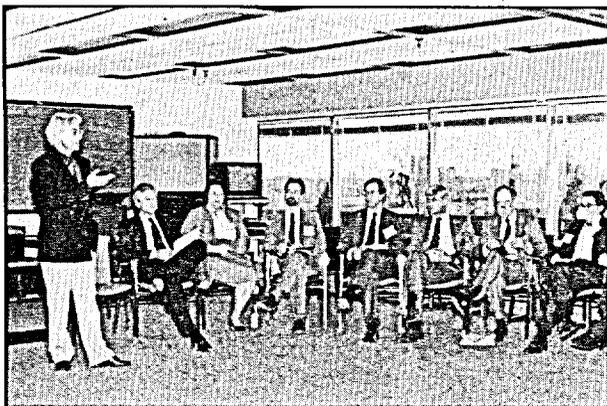


Pour les diplômés
des colloques sur
le leadership

Synergie

Le leadership par la consultation

DE MONTIGNY MARCHAND SE JOINT À NOUS POUR LE DÉJEUNER



Le 14 mars dernier, de Montigny Marchand a rencontré un groupe de ses gestionnaires afin de discuter de leurs préoccupations, qui vont de «l'isolement» du Ministère à la concurrence des autres ministères sur la scène internationale.

Il s'agissait en fait d'un déjeuner non officiel avec 30 anciens participants au colloque sur le leadership. Le but était de discuter des propositions de changement au sein du Ministère issues du colloque de janvier 1991. Les rapporteurs Michael Fine, Bernard Giroux et Ferry de Kerckhove ont présenté brièvement à tour de rôle leur plan d'action ministériel en atelier. (Voir «LES AFFAIRES EXTERIEURES VUES DE L'INTERIEUR», à la page 3, pour consulter les

résumés). Après avoir écouté attentivement les recommandations des participants, M. Marchand s'est entretenu librement avec eux. Se disant d'accord, parfois de façon très énergique, avec les critiques formulées par certains des gestionnaires présents, M. Marchand a expliqué le chemin parcouru pour en venir à des solutions.

Le Sous-secrétaire a souligné son engagement personnel à l'égard de la formation et l'importance qu'elle revêt au Ministère pour composer avec les nouvelles réalités, «...pendant tout le processus de compressions déchirantes, j'ai indiqué que la formation était un secteur intouchable!» Le perfectionnement des ressources humaines a été l'un des domaines exemptés des graves compressions récemment effectuées au Ministère. de Montigny Marchand a défendu en particulier le programme de Colloque sur le Leadership, qualifiant ce dernier de l'une de ses «toutes premières priorités». À la fin de la réunion, M. Marchand a insisté auprès des directeurs généraux et des directeurs rassemblés pour que les jeunes travaillant dans leur service profitent eux aussi du programme de formation redynamisé. Il a aussi promis d'éliminer les obstacles rencontrés par les femmes recrutées pour des postes supérieurs au Ministère.

FORMATION ET STRESS ORGANISATIONNEL

"Les employés et les gestionnaires, ainsi que leur mode de collaboration, constituent les seules façons pour le Ministère d'atteindre son objectif pendant la décennie à venir. La mise en valeur du potentiel latent des employés pourrait s'avérer notre activité la plus rentable" - Examen Ministériel; Stratégie des formations pour les années 90. L'accent que met de plus en plus l'AECEC sur la formation en période de stress est une stratégie qu'adoptent de nombreuses organisations du

secteur privé. Cette stratégie va à l'encontre des habitudes qu'ont les entreprises canadiennes de sabrer dans les budgets de formation en périodes difficiles. De fait, il est essentiel pour les organisations susceptibles de faire face pendant une longue période à des changements continus d'investir dans le perfectionnement des employés pour pouvoir composer avec ces changements.

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.»

RÉSUMÉS

Plan d'action ministériels - janvier 1991

Améliorer les rapports avec le public canadien

PROBLÈME

Les Canadiens sont fiers du rôle joué par le Canada dans le monde. Si, à l'étranger, ils disent recevoir un service rapide et attentif d'AECEC, au pays, ils considèrent souvent le Ministère comme inutile ou élitiste. L'amélioration des rapports entre l'AECEC et le public au pays aura un effet positif et aidera peut-être notamment à renforcer le sentiment d'identité nationale.

PLAN

Renforcer la présence d'AECEC dans les régions.

MESURES

Établir un réseau de bureaux régionaux. Régionaliser les réunions importantes d'AECEC. Accroître l'échange de personnel avec les régions. Créer une ligne 800 pour tous les services du Ministère.

Rapporteur : Bernard Giroux

Établir un lien clair entre les ressources et le service aux clients prioritaires

PROBLÈME

L'AECEC n'a plus les ressources nécessaires pour servir ses nombreux clients traditionnels tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du gouvernement. Déterminer quels sont les principaux clients du Ministère permettra d'axer les ressources sur les services prioritaires.

PLAN

Déterminer quels services l'AECEC pourrait et devrait fournir en priorité à quels clients.

MESURES

Déterminer lesquels de ses clients non mentionnés dans la loi l'AECEC devrait continuer à servir. Déterminer s'il est nécessaire de Fournir des services aux ONG et s'il est possible d'en recouvrer les coûts. Réorganiser la structure et les ressources du Ministère en fonction des clients et des services. Établir des organigrammes (indiquant qui fournit tel produit ou tel service, les organisations connexes, les clients). Le gestionnaire responsable déterminera le nombre d'années-personne nécessaires et le soumettra à l'approbation du SMA.

Rapporteur : Michael Fine

Créer un conseil de gestion unifié

PROBLÈME

La compartimentation de la gestion dans tout le Ministère entrave la diffusion des messages, l'établissement des priorités, les communications verticales et horizontales ainsi que la prise des décisions. La création d'un organe chargé de prendre les décisions intéressant l'ensemble du Ministère et de les communiquer efficacement aidera à régler ces problèmes et contribuera à l'établissement d'une culture organisationnelle, d'une direction et d'une orientation cohérentes pour le Ministère.

PLAN

Créer un conseil de gestion unifié qui prendra et communiquera les décisions intéressant l'ensemble du Ministère.

MESURES

Élargir le mandat du conseil de gestion des programmes pour faire de celui-ci le nouveau Conseil de gestion, qui serait composé de représentants d'USS, de DMT et de DMC.

Rapporteur : Ferry de Kerchkove

INITIATIVES

Les choses bougent au Ministère. Ces dernières années, les propositions issues des ateliers ont mené à l'adoption d'un énoncé de mission d'AECEC et à la formation d'un groupe de travail sur les communications internes. Voici quelques exemples des initiatives prises par les participants aux colloques dans leurs services.

Lucie Edwards a profité des contacts établis au colloque pour élaborer sa politique de sanctions contre l'Afrique du Sud... Louis Boisvert a donné suite au plan d'action issu de son atelier en proposant à CRX de fusionner les fonctions de publication et de diffusion des répertoires, réparties actuellement entre trois directions. Le groupe B lui a récemment donné le feu vert «en principe»... Mike Hutton a demandé à ses supérieurs d'examiner des moyens de faire participer régulièrement les agents d'information aux réunions de la Direction générale. En plus de motiver les agents en question, les renseignements fournis à ces rencontres les aideront à mieux répondre aux besoins de leurs clients... Jim Wall a autorisé ses avocats à mener des recherches de pointe et à les publier. Il vise à accroître le professionnalisme des employés, à améliorer l'image d'AECEC et à accroître les contacts avec les avocats de l'extérieur du Ministère... David Brown a procédé à un remaniement majeur des responsabilités de son service, améliorant la correspondance entre les agents et les tâches... Witold Weynerowski a organisé un plus grand nombre de rencontres «participatives» sur les questions touchant sa direction et l'ensemble du Ministère. Il en est résulté l'établissement d'un énoncé de la mission de la Direction et, surtout, la délégation de pouvoirs plus importants aux responsables de secteur, qui jouent de plus en plus le rôle de «directeur de bureau de pays».

COMMENTAIRES DES PARTICIPANTS

Bernard Giroux «Le colloque nous a donné l'occasion d'examiner les orientations futures du Ministère en compagnie de nos collègues» ... Tom Miles «En tant qu'employé relativement nouveau, j'en ai appris davantage sur le Ministère pendant le colloque qu'au cours de toute l'année écoulée. En outre, les contacts que j'y ai établis avec un directeur m'ont aidé à régler un problème que j'aurais autrement eu beaucoup plus de mal à résoudre» ... David Horley «Je suis très heureux d'avoir pu travailler avec des collègues de tout le Ministère pendant le colloque. On pense souvent que les employés du Ministère collaborent, mais ce n'est pas assez souvent le cas.» ... Paul Durand «Le leadership est un objectif un peu flou. Certaines des activités menées pendant le colloque semblaient plutôt futiles et auraient pu être remplacées

par des exercices plus substantiels. Toutefois, le colloque nous a permis de faire connaissance avec nos collègues et de recueillir des renseignements utiles. Les occasions de ce genre sont rares au Ministère.»

... Warren Maybee «Nous faire réfléchir sur le moral des employés et le Ministère dans son ensemble était une excellente idée. Jusque-là, nous gérons chacun notre petit service sans nous soucier le moins du monde de ce qui se passait ailleurs.» ... Allan Poole «Le colloque m'a fait comprendre qu'il faut absolument communiquer et faire preuve de sensibilité. Je passe moins de temps à regarder le travail que j'ai à faire et plus de temps à collaborer avec mes collègues.»

... Norman Lomow «Le cours m'a encouragé à examiner de façon plus attentive mes rapports avec les employés. Je crois qu'il m'a aidé à les

améliorer.» ... Joseph Caron «Le colloque a mis en évidence le pouvoir considérable qu'un directeur peut exercer s'il le veut.» ... Doug Woods «L'atelier et le colloque comme tel m'ont permis de collaborer avec mes collègues à des activités d'intérêt commun. Le colloque a été une excellente occasion d'établir des contacts et de créer un esprit d'équipe; au Ministère, la permutableté et la tendance de chacun à se concentrer sur ses domaines de responsabilité nuisent à l'examen de questions et de buts communs.» ... Claudio Valle «Je mets en pratique chaque jour certains aspects du cours, par exemple l'information des employés. Je défend plus vigoureusement leurs intérêts.»

... Tim Williams «Le principal avantage du colloque, c'est qu'il nous a permis de rencontrer une nouvelle génération d'employés d'un ministère vaste et anonyme. On dira peut-être qu'il s'agit d'une initiative coûteuse. Il reste qu'il faut collaborer avec ses collègues pour apprendre à les connaître et que le meilleur moyen d'y arriver, c'est de les rencontrer au sein de petits groupes. J'ai maintenant vingt nouveaux amis, et j'en suis très heureux. Il existe au Ministère un danger d'anonymat et de dispersion qu'il faut absolument combattre.»

*SYNERGIE est publié par APF.
Veuillez nous communiquer vos
commentaires en nous écrivant*

*ou en téléphonant à
Robert Chaffers au 992-5242*

SYNERGIE est le bulletin des participants aux colloques sur le leadership. Ces rencontres visent à favoriser le renouvellement du Ministère en facilitant la réflexion ainsi que l'échange d'idées et d'expériences et en permettant aux participants de procéder à des changements stratégiques.