

Paroles de fonctionnaires

S'inspirant des approches du secteur privé, plusieurs États modernisent leur fonction publique. Contractualisation des rapports, transformation de l'organisation du travail, restrictions budgétaires et réduction des effectifs sont souvent les mesures prioritaires. Il est alors très risqué que dans ces processus de réingénierie, l'État soit relégué au simple rang de fournisseur de services.

« Le rôle de la fonction publique est beaucoup plus vaste, lance Isabelle Fortier, chercheuse et professeure à l'École nationale d'administration publique (ÉNAP). Elle doit être comprise comme le miroir des relations sociales qu'une société souhaite se donner. » Ses recherches, qui s'appuient sur cette prémisse, tentent de mieux cerner la fonction publique québécoise en contexte de réforme par l'intermédiaire de ceux et celles qui lui donnent vie, c'est-à-dire les fonctionnaires.

L'entrevue biographique est son outil de prédilection pour recueillir l'information auprès des gestionnaires de niveau intermédiaire travaillant dans les ministères, organismes centraux et directions régionales du Québec. Elle les invite à croiser l'évolution de leur carrière et le processus de construction de leur identité de gestionnaire dans le secteur public avec les moments marquants de leur histoire personnelle : l'enfance, l'éducation, les rêves, les choix de vie. « Il s'agit d'une approche inductive, explique Isabelle Fortier. J'essaie de ne pas imposer mes

propres catégories et concepts, mais de trouver les thèmes émergents dans le discours des gestionnaires. »

Ces entretiens constituent un défi pour les fonctionnaires, surpris qu'on s'intéresse à leur

parole des gestionnaires est pourtant cruciale dans le contexte actuel de la réforme. Le discours sur les enjeux réels ne doit pas se transformer, par ailleurs, en une forme complaisante pour le politique. Or, une

réforme. En outre, la modernisation de l'État est parfois inconciliable avec les valeurs et convictions des gestionnaires coincés entre leur loyauté pour les décisions du politique et leur désir d'assurer de bonnes conditions de travail à leur personnel. Perte de sens et démotivation sont alors au rendez-vous.

Les résultats de cette recherche, soutenue par le Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC), démontrent aussi l'importance des différentes étapes de la carrière de gestionnaire public dans la construction d'un « esprit » de service public. « La compréhension de la réalité du service public et de sa spécificité politico-administrative s'acquiert au fil des expériences, des rencontres et au travers des épreuves et de l'acquisition de compétences. C'est un processus qui prend du temps. »

De l'extérieur, malgré la richesse de leurs expériences et réflexions, les fonctionnaires demeurent des témoins trop silencieux des enjeux entourant les réformes. Quelles sont les formes et les conditions de leur prise de parole dans l'administration publique? C'est la question qui se pose maintenant à la chercheuse à l'issue de cette étude.

CHANTALE DOUCET



Le parcours des fonctionnaires du service public québécois est passé sous la loupe d'une chercheuse de l'École nationale d'administration publique. Le processus de construction de leur identité de gestionnaire dans le secteur public est étudié dans le cadre particulier de la réingénierie de l'État.

PHOTO : RÉGIS FOURNIER/LE QUÉBEC EN IMAGES

histoire personnelle et habitués d'emprunter une position neutre et réservée à propos de leur environnement de travail. Absente des débats publics, la

fois rassurés sur la confidentialité de la recherche, on constate que les gestionnaires publics ont une réflexion critique sur les conséquences de la

FORTIER, Isabelle et al. *La réingénierie de l'État : vers un appauvrissement de la gouvernance québécoise*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 2004, 181 p.

PME : succession recherchée

Au Québec, plus de 90 p. 100 des dirigeants de PME embauchent au moins un membre de leur famille immédiate. Pourtant, seulement 35 p. 100 d'entre eux envisagent de placer leur progéniture à la tête de l'entreprise et, au bout du compte, la transmission familiale ne se réalisera que dans 25 p. 100 des cas. Plusieurs facteurs expliquent cette tendance : la baisse du taux de natalité, l'augmentation de la scolarité, et le fait que des parents favorisent le libre choix quant à l'orientation professionnelle des enfants.

À ces facteurs s'ajoute le constat que le processus de transfert d'une entreprise à un membre de la famille se prépare longtemps d'avance et qu'il n'est pas aisé de le réussir. « Une transmission familiale, c'est l'histoire d'une vie. La transaction exige beaucoup du dirigeant, qui, de surcroît, désire souvent rester actif au sein de l'entreprise tant et aussi longtemps qu'il en sera capable. Il s'agit d'une différence majeure comparativement aux deux autres stratégies de transmission, interne et externe. En effet, un transfert auprès d'un employé ou d'un cadre issu de l'équipe

interne nécessite de cinq à six ans, alors qu'une vente à un entrepreneur externe doit prendre au maximum une année », explique Louise Cadieux, chercheuse à l'Institut de recherche sur les PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Son projet, financé par le Fonds québécois de la recherche sur la so-

l'intégration et la préparation adéquate d'un successeur s'effectuent en quatre principales phases. La première, dite d'initiation, consiste à transmettre certaines valeurs et attitudes au candidat potentiel dans le milieu familial. « Par exemple, si un jeune est élevé dans la ouate, comment espé-

début du processus », soutient la chercheuse. Ensuite, dans la phase d'intégration, le jeune travaille dans l'entreprise et acquiert des compétences techniques et managériales. Pendant la troisième, celle du règne conjoint, le candidat est intégré officiellement dans l'entreprise à titre de successeur et déve-



Les facteurs de succès ou d'échec dans les successions familiales sont étudiés par l'Institut de recherche sur les PME, à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Seulement 35 p. 100 des dirigeants de ce type d'entreprises envisagent de placer leur progéniture à la tête de leur PME.

ciété et la culture (FORSC), consiste à mieux documenter les processus d'intégration et de préparation du successeur, et à proposer une approche intégrée de la transmission familiale.

rer qu'il puisse avoir le jugement nécessaire pour gérer des budgets importants, des équipes de travail et le développement de l'entreprise? Une cohérence doit apparaître dès le

l'oppe des compétences stratégiques tout en travaillant en collaboration avec le parent. Enfin, la phase de désengagement marque le retrait officiel du pré-décès de son poste de PDG.



PHOTO : DON BAILEY/ISTOCK

Cerveau sous le choc

Agence Science Presse – Après leur passage à travers le corps, les violentes décharges électriques provoqueraient des pertes de mémoire, des maux de tête ou de la fatigue persistante. Elles pourraient même induire des dépressions. « Étourdissements et fatigue généralisée, ce sont des maux communs chez près d'un patient sur quatre », relève le pédiatre-urgentologue Benoît Bailey. Son équipe de recherche de l'Université de Montréal vient d'établir un lien entre les violentes électrocutions et les séquelles neurologiques et neuropsychologiques des patients. Les résultats sont détaillés dans l'*American Journal of Emergency Medicine*.

Pour Louise Cadieux, « les phases d'intégration et de règne conjoint sont les plus importantes. Le jeune s'imprègne de la culture de l'entreprise, d'abord en effectuant des tâches simples telles que passer le balai ou travailler sur la chaîne de montage. Il doit ensuite montrer son leadership, démontrer un esprit d'initiative et faire des coups d'éclat, ce qui lui permet d'éviter les préjugés du type "ça va être facile pour lui". »

Les groupes de discussion organisés dans le cadre de la recherche ont permis aux prédecesseurs et aux successeurs interrogés de mettre en relief certaines préoccupations. « Par exemple, les successeurs avouent faire face à une certaine résistance lorsqu'ils tentent d'imposer de nouveaux

modes de gestion. Ils doivent parfois "détricoter" ce que le parent a construit et cela ne plaît pas toujours aux employés. Pour leur part, les prédecesseurs doutent des compétences entrepreneuriales des successeurs, à savoir de leur capacité à développer des marchés et à détecter les occasions d'affaires. De fait, cela prend plusieurs années d'expérience dans le secteur de l'entreprise pour en arriver là », analyse M^{me} Cadieux. Mieux comprendre ces préoccupations ainsi que les compétences attendues du successeur permettra d'optimiser la démarche de transmission, tant pour le parent et la stabilité de son entreprise que pour l'enfant, qui subit une pression énorme.

PIERRE PINSONNAULT

Passeport biologique

Agence Science Presse – Grande nouveauté du côté du contrôle antidopage : le passeport biologique s'inspirera des techniques



PHOTO : CLAUDIO ARNESE/ISTOCK

utilisées en médecine légale. Adopté en 2008, il contient les profils hématologique et stéroïdien de l'athlète et tous les résultats des contrôles urinaires et sanguins imprévisibles. « Il faut pouvoir comparer l'athlète à lui-même et établir un profil considéré comme "normal" pour le sportif », affirme Pierre Blanchard, président de la Fédération québécoise des sports cyclistes et membre international de la lutte antidopage de l'Union cycliste internationale. Plutôt que de tenter de retracer la substance, ce nouvel arsenal de l'antidopage vise les signes indirects de l'usage des très nombreuses substances – et méthodes – interdites.