
par l'accumulation de biens ou par la réalisation de projets extra-professionnels (dominance économique), la majorité de travailleurs considère que l'expérience vécue en milieu de travail est la finalité principale recherchée.

Tout au long de l'ouvrage, les auteurs accordent un intérêt particulier à l'arrimage des ethos au travail en regard au nouveau modèle productif post fordiste. Les ethos à dominante expérientielle sont les plus grands porteurs de l'idéologie managériale contemporaine. Les travailleurs qualifiés perçoivent la flexibilité comme l'opportunité d'accroître leurs compétences. Ils sont plus engagés, autonomes et responsables de leur activité de travail dans le but de participer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Pour ces travailleurs, l'activité professionnelle est le principal lieu de construction identitaire ou d'affirmation de l'identité. Tant qu'elle offre une opportunité de se réaliser, ces individus participeront à l'application des nouvelles normes. En ce qui concerne les ethos à dominante économique, l'adhésion aux normes est plus mitigée. Ce sont les héritiers de l'ancien mode de production fordiste. Si certains y voient un devoir moral, les travailleurs vont négocier ou se soumettre de manière très critique aux nouvelles tendances en matière de gestion.

Les auteurs concluent en avançant que les objectifs liés à la flexibilité, sont largement partagés dans la population active québécoise. Cependant, ils restent nuancés dans leur propos en y apportant des variantes pour chaque type d'ethos au travail. De plus, ils ajoutent que toutes catégories d'ethos confondues, l'engagement personnel envers le travail ainsi que travailler pour atteindre les objectifs poursuivis par les employeurs sont les normes qui obtiennent le plus haut niveau d'adhésion. En revanche, celles qui font appel à l'investis-

Houde, R. (2010). *Des mentors pour la relève*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 270 p.

Renée Houde offre dans cet ouvrage, revu et augmenté, une piste de réflexion importante pour les organisations du travail qui sont sur le point de connaître des départs massifs à la

sement en ressources personnelles, surtout lorsqu'il s'agit d'offrir de la disponibilité en dehors des heures normales de travail, sont celles qui sont les moins populaires avec moins de 50 % d'adhésion. Ce qui n'a rien de surprenant puisque la quête de l'équilibre entre le travail et la famille est essentielle pour une majorité de travailleurs.

Cet ouvrage laisse une empreinte, une grille d'analyse qui offre une vue d'ensemble des travailleurs et du rapport qu'ils entretiennent envers leur activité professionnelle. On prend conscience que loin de s'effriter, le travail est encore une valeur prédominante dans notre société. Plus que jamais, l'expérience vécue au travail est recherchée et elle nourrit l'identité des individus.

Cependant, une question subsiste. Alors qu'on assiste à la montée des maladies professionnelles, peu d'informations illustrent les directions que peuvent prendre les ethos lorsqu'un problème survient. Les auteurs laissent entendre que l'ethos varie selon une multitude de variables environnementales, mais très peu d'explications émanent directement du travail comme tel. Il aurait été intéressant de lire comment le travail lui-même pourrait être responsable du déplacement d'un ethos à un autre et disposer d'exemples concrets d'utilisation de la typologie pour orienter les interventions organisationnelles.

Marisol Moore

Maîtrise en sciences de l'orientation organisationnelle

Chaire de recherche sur l'intégration professionnelle et l'environnement psychosocial de travail

Université Laval

retraite de leur main-d'œuvre d'expérience qui possède des connaissances et des compétences acquises tout au long de leur carrière. Bien que vieillissants, ces mitans offrent une richesse en savoirs, savoir-faire et savoir-être pour les jeunes travailleurs nouvellement arrivés sur le marché du travail. Ayant franchi différentes étapes décisives de leur vie et étant en pleine

possession de leurs moyens, ces mitans sont de parfaits candidats pour accompagner, soutenir, transmettre et orienter les nouveaux travailleurs, dont certains d'entre eux sont également des adultes en devenir. Confrontés à une autre réalité de leur vie, ces mitans ont le désir de pouvoir transmettre ce qu'ils savent, de jouer le rôle de passeur auprès des nouvelles générations montantes et de devenir des mentors pour créer ainsi la générativité. Selon Houde, tous les mitans ne deviennent pas tous des mentors : ceux qui le deviennent sont ceux qui ont atteint un haut degré de maturité, qui se soucient de la génération suivante, qui ont le désir de laisser leur marque, de faire une différence et de participer à un monde meilleur. Pour ces mitans, la générativité devient une forme d'actualisation de soi à un niveau plus élevé.

Utilisant la théorie développementale d'Erik H. Erikson dans le développement psychosocial de l'adulte, Houde met l'emphase sur le processus de maturation qui s'acquière bien au-delà de la vingtaine, mais plutôt tout au long de la vie, où la personne se développe à travers les différents enjeux de sa vie. Selon l'approche d'Erikson, l'adulte est confronté à différentes remises en question tout au long de sa vie quant à son identité, au chemin qu'il souhaite prendre, au projet de vie qu'il souhaite développer pour se sentir pleinement accompli. C'est alors qu'entre en jeu le rôle du mentor. Houde nous parle alors du mentor comme étant un partenaire transitionnel significatif qui est susceptible d'aider l'adulte en devenir afin de faciliter son adaptation et favoriser sa croissance tant au point de vue de son travail que de son actualisation de soi. Cette forme d'affiliation mentor-mentoré se crée tantôt de façon formelle tantôt de façon informelle. Cependant, cette affiliation est volontaire de part et d'autre.

En effet, l'émergence de cette affiliation vient particulièrement avec le désir du jeune adulte de pouvoir s'identifier à une personne qu'il admire et qui lui inspire la possibilité de pouvoir atteindre lui-même ce sentiment d'actualisation de soi par la mise en œuvre de son projet de vie. Le mentor aura comme rôle d'aider le mentoré à faire émerger en lui son propre potentiel afin qu'il puisse implanter son projet de vie. Bien

que cette affiliation soit temporaire, elle offre au mentoré une occasion importante de mieux se connaître et de voir quels sont les aspects de lui-même qu'il doit travailler pour atteindre ses objectifs.

Le mentor n'est donc pas seulement une personne qui guide le mentoré dans son projet de vie, mais une personne qui voit au-delà des apparences, qui perçoit chez le mentoré le potentiel latent qui ne demande qu'à émerger. Or, le but du mentorat est de révéler le mentoré à lui-même et de l'aider à implanter son projet de vie, concernant tantôt le développement global de la personne, tantôt davantage son développement professionnel.

Pour l'auteur, le mentorat n'est pas du coaching puisque celui-ci met l'accent sur l'apprentissage et la croissance personnelle. Bien que le mentorat ait un commencement, un déroulement et une fin, elle permet à l'adulte en devenir de développer un sentiment d'avoir une identité plus solide. Au cours de la vie, chaque adulte peut éprouver le besoin d'avoir un guide et particulièrement dans des moments de transition. Or, ce besoin d'affiliation à un mentor peut se présenter plus d'une seule fois dans la vie d'un adulte puisque nous sommes constamment en développement.

Jalonné de théories, d'exemples et d'outils pratiques, cet ouvrage présente le mentorat comme une stratégie d'intervention dans les organisations. Que ce soit dans le monde des affaires, de la santé, de l'éducation, de la culture ou dans le monde communautaire, cet ouvrage s'avère d'une grande utilité pour les professionnels.

De plus, les explications quant à l'importance du mentorat dans les grandes organisations permettent de comprendre à quel point les mitans ont beaucoup à offrir aux générations suivantes, mais également aux organisations. Ils ne sont pas seulement des personnes pleines de ressources, ils possèdent aussi la mémoire institutionnelle des organisations du travail. C'est par l'exercice d'un mentorat efficace qu'il est possible de transmettre et de conserver cette mémoire institutionnelle, de perpétuer et de

renouveler la culture, assurant ainsi la continuité et le renouvellement vers les générations futures. Aussi surprenant que cela puisse être, la lecture de ce livre nous amène inconsciemment à réfléchir sur notre cheminement personnel et à nous situer entre ce que nous avons accompli et ce que nous désirons accomplir.

Or, bien que cet ouvrage s'adresse aux professionnels œuvrant dans les organisations, il

Jason Fried et David Heinemer Hansson, *Réinventer le travail*, Éditions Transcontinental, 2010, 230 p.

Une approche iconoclaste de la gestion : Réinventer le travail bouscule les idées reçues. La planification relève davantage de l'art divinatoire que de la gestion, travailler plus ne conduit pas à améliorer les résultats, il faut s'inspirer des vendeurs de drogues pour déployer sa force de vente et sa stratégie commerciale. Il s'agit là de quelques propositions de Fried et Hansson pour réinventer le travail dans les milieux organisationnels.

En matière de gestion des ressources humaines, ils nous proposent de réduire l'embauche, de ne pas tenir compte des CV, de l'expérience et des diplômes. Il est préférable d'opter pour des personnes autonomes, qui écrivent bien. En bref, il faut porter une plus grande attention à la lettre de présentation qu'aux CV, invérifiables et souvent truffés d'exagérations.

Pour le marketing, les auteurs affirment qu'il est préférable d'attirer la clientèle plutôt que de la traquer : il faut se rendre intéressant. Plutôt que vendre un ingrédient, mieux vaut publier des recettes. Selon eux, les communiqués de presse sont des pourriels : les clients s'efforcent d'en maîtriser le flot plutôt qu'en prendre réellement connaissance. Donnez votre produit ! Si votre produit est bon, les clients reviendront avec de l'argent : utilisez essai gratuit, échantillon ou démonstrateur pour faire connaître et aimer ce que vous offrez. Chaque utilisation du produit est du marketing.

nous amène subtilement à porter un regard sur soi et à nous projeter vers un but plus grand que soi, c'est-à-dire, le désir de créer à notre tour la générativité.

**Émélie Demers, M.A.,
Conseillère d'orientation organisationnelle
Chaire de recherche sur l'intégration professionnelle et l'environnement psychosocial de travail
Université Laval**

En ce qui concerne la productivité, les auteurs suggèrent de réduire le nombre de réunions, de prendre les petites décisions, de dormir davantage, de ne pas prendre de notes et d'autres moyens pour consacrer davantage de temps aux choses importantes. Pour ces dernières, l'excuse du manque de temps ne tient pas : si on peut passer 20 heures par semaine devant la télévision, on a amplement de temps pour démarrer une entreprise, se tenir en forme et faire beaucoup d'autres choses.

Les idées ne manquent pas dans ce court livre très rafraichissant. Bien que les explications soient relativement convaincantes, elles sont brèves et peu documentées. Les thèmes tiennent sur une page. Les présentations permettent d'une part de déboulonner les activités classiques du management et de proposer des alternatives à contre-courant et originales : apprendre de ses succès plutôt que de ses erreurs, improviser pour plus de mouvement et de flexibilité, rester petit, agir, abolir les messages pour faire patienter les clients au téléphone, ne pas emprunter d'argent, réduire le nombre d'employés, les plans et contrats à long terme, les jeux politiques à l'interne, les réunions, nos ambitions, par exemple.

Les observations et recommandations faites dans Réinventer le travail sont basées en grande partie sur le lancement et la gestion de 37 signals, entreprise des auteurs spécialisée dans les logiciels en gestion de projet, et de gestion des contacts et relations avec la clientèle

Les thèses de l'ouvrage rendent-elles obsolètes les classiques du management ? Ça reste à démontrer mais les propositions sont autant