



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

Novembre 1999, Vol. 13 no 3

SOMMAIRE

2 DOSSIER

L'humain, un être de dignité
Entrevue avec Thomas De Koninck

6 EXPÉRIENCE MANAGÉRIALE

Dans le clair-obscur : la réflexion éthique
Entrevue avec Pierre Lucier

11 LIVRES

11 REPÈRES

Gestion éthique et dignité humaine

Après avoir abordé les thèmes de la reconnaissance et de l'identité, notre triptyque « *Retour à l'essentiel en gestion* » ne saurait se terminer sans vous offrir un dernier numéro, qui invite à une réflexion sur la dignité humaine et l'éthique.

Le titre choisi évoque l'approche avec laquelle nous avons voulu aborder le sujet. Il faut y voir le désir d'aller rejoindre cet « *essentiel* » que sont les hommes et les femmes tantôt citoyens ou citoyennes, tantôt travailleurs ou travailleuses, étudiantes ou étudiants, tantôt malades ou démunis... avec lesquels nous entrons quotidiennement en relation dans la sphère publique de notre travail ou encore, dans la sphère privée de nos vies personnelles.

À la rubrique *Dossier*, Thomas de Koninck, professeur de philosophie à l'Université Laval, nous livre, avec simplicité et profondeur, ses réflexions dans un article intitulé : « *L'humain, être de dignité* ». *L'expérience managériale* vous convie à un entretien avec Pierre Lucier, président de l'Université du Québec, auparavant sous-ministre en titre au ministère de l'Éducation. Il partage avec nous sa vision et sa riche expérience d'administrateur public sur le thème de l'éthique, un sujet qui lui tient à cœur.

Vous aurez remarqué le dépliant joint à cette parution. *Échange* s'est associé au Département de management de l'Université Laval pour offrir à ses lecteurs et lectrices une occasion unique de participer à un temps de réflexion sur le thème « *Travail, reconnaissance et dignité humaine* ». Organisé par la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, et le comité d'orientation du bulletin, cet événement saura, à coup sûr, retenir votre attention. Nous vous y attendrons nombreux et nombreuses.

En terminant, je vous invite à jeter un coup d'œil aux rubriques *Livres* et *Repères* pour prendre connaissance de quelques récentes parutions et brèves nouvelles.

Bonne lecture!

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: Micheline Gamache • Comité d'orientation: Marc Cambon, Diane Charland, Gilles T. Coulombe, Ginette Garon, Pierre Giard, Almiré Lamontagne • Conseillère à la rédaction: Chantal Hivon • Révision des textes: Jeanne B. Linteau, Monique Paquet • Édition électronique: André La Rochelle • Secrétariat: Lise Poulin • Production: Direction des communications • Courrier électronique: jeanne.linteau@sct.gouv.qc.ca • Site Internet: <http://www.tresor.gouv.qc.ca> • Pour une collaboration ou des renseignements: Micheline Gamache (418) 528-6721 • 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 novembre 1999 • Dépôt légal, Bibliothèque nationale du Québec, Bibliothèque nationale du Canada • ISSN 0821-8889

L'humain, un être de dignité

Propos recueillis par Chantal Hivon

ÉCHANGE A RENCONTRÉ POUR VOUS LE PHILOSOPHE THOMAS DE KONINCK, DE L'UNIVERSITÉ LAVAL. SON OUVRAGE, INTITULÉ: « *DE LA DIGNITÉ HUMAINE* », A REMPORTÉ EN 1996 LE PRIX LA BRUYÈRE DÉCERNÉ PAR L'ACADÉMIE FRANÇAISE. IL S'APPÊTE À PUBLIER SOUS PEU « *LA NOUVELLE IGNORANCE* » OÙ IL POURSUIVRA LA RÉFLEXION AMORCÉE. ESPÉRONS QUE SES PROPOS SAURONT VOUS INSPIRER AUTANT QU'ILS L'ONT FAIT POUR NOUS.



M. Thomas De Koninck est professeur à la Faculté de philosophie, Université Laval. Tél. : (418) 656-2131, poste 3003

M. De Koninck, vous avez écrit récemment un ouvrage sur la dignité humaine, pourquoi un ouvrage sur ce thème?

Pour aujourd'hui et pour l'avenir...

Pour aujourd'hui et pour l'avenir, la dignité humaine me semble la valeur la plus susceptible de fonder la vie en société. À une époque pluraliste comme la nôtre, où il n'y a plus guère d'absolu, où tout est relativisé, la dignité humaine me semble une valeur capable de rassembler des gens de différentes cultures, civilisations ou religions. Et que ce soit pour vivre en société ou avec d'autres cultures, nous avons besoin d'une sorte de morale, d'une éthique commune. D'ailleurs, depuis le début des temps, dans différentes civilisations, la dignité humaine est reconnue, et en particulier la dignité du pauvre. On en retrouve des exemples en Grèce, en Inde, en Chine, dans le Coran... Tout le monde ne peut pas se tromper en même temps, c'est l'indice de quelque chose de très fort et de très profond.

L'humain est une fin, non un moyen

La dignité humaine - Kant en parle avec justesse - signifie que chaque être humain a la nature d'une fin et, qu'en conséquence, il ne peut jamais être

réduit à un moyen. Si j'adhère à cette valeur, je crois que tout être humain, qu'il soit pauvre, riche, handicapé..., possède une dignité particulière et mérite, de ce fait, respect et attention. Je ne peux jamais traiter un être humain comme un moyen, il demeure toujours une fin. Prenons un exemple simple, le chauffeur de taxi peut me servir, ici et maintenant, de moyen pour me conduire à destination, mais je ne peux jamais le réduire à ce statut de moyen. Il demeure une personne humaine que je dois respecter et traiter comme une fin; cela demeure accessoire qu'actuellement il me rende ce service. Avant toute chose, il garde le statut d'une fin.

Dans la société contemporaine, quels sont les défis que pose cette préoccupation de la dignité humaine?

Aller contre l'humain ou les dangers du totalitarisme

La dignité humaine pose énormément de défis concrets. L'accumulation de la richesse pour elle-même, le capitalisme sauvage sont manifestement générateurs d'injustice et contraires à cette dignité; les disparités s'accroissent, le gouffre se creuse entre pauvres et riches, les personnes qui travaillent et celles qui chôment... Pour mieux illustrer ceci, prenons l'exemple des régimes totalitaires. Dans le fascisme, le nazisme de Hitler, le régime soviétique ou celui de Mao en Chine règne un total mépris de la personne humaine et ce, au nom du régime. Le mot «totalitarisme» signifie d'ailleurs que c'est un tout abstrait qui l'emporte. Ainsi, au nom d'un bien abstrait, considéré comme la valeur suprême, l'État ou la race aryenne, on extermine des gens par millions! Comme Benjamin Constant le disait déjà, au siècle dernier, immoler «à l'être abstrait, les êtres réels». Les êtres réels, ce sont les personnes!

Vaclav Havel, président de la République tchèque, fait un rapprochement entre les excès du totalitarisme et nos bureaucraties occidentales. Si on accorde la priorité au système, à l'appareil bureau-

cratique par rapport aux individus, la même violence est commise. Une société où les personnes deviennent de plus en plus comme des atomes au sein d'un grand TOUT, qui devient la justification de leur existence, c'est le monde à l'envers. Si chaque être humain a une dignité particulière, on ne peut jamais le réduire à n'être qu'une partie de ce qu'il est, un numéro matricule, un dossier, un cas, un chiffre...

Qu'est-ce que la dignité humaine exige de chacun de nous?

« Connais-toi toi-même »

L'exigence la plus fondamentale est la connaissance de soi. On se rappelle la fameuse devise de Socrate «Connais-toi toi-même», inscrite au fronton d'un temple grec. Le seul lieu où je peux découvrir ce qu'est une personne humaine, c'est en moi-même; se connaître pour être en mesure de reconnaître quelque chose de soi chez les autres. L'angoisse, la joie, l'amour, la pensée... sont toutes des choses dont nous avons l'expérience mais que nous ne pouvons connaître que par cette expérience intérieure.

La règle d'or : se mettre à la place de l'autre

Ne fais pas à autrui ce que tu ne voudrais pas que l'on te fasse ou fais à autrui ce que tu voudrais qu'il te fasse. Cette règle d'or se retrouve dans toutes les sagesse, que ce soit dans l'Évangile selon saint Mathieu ou chez Confucius en Chine. De façon très concrète, pour respecter la dignité humaine, il faut se mettre à la place de l'autre pour comprendre ses réactions, par exemple, celles d'un patient dans un lit d'hôpital ou d'un étudiant à sa première année à l'université. Ce défi de l'humain est le plus difficile à relever. Si l'on ne songe qu'à s'enrichir, c'est plus facile, mais on évite la question du pourquoi. Pourquoi faire de l'argent? Que va-t-on faire de cet argent? Ce sont des questions autrement plus graves et plus difficiles. Et qu'advient-il des autres, de la justice, d'autrui, de la société elle-même? On n'a seulement qu'à évoquer les conséquences du capitalisme sauvage...

Le bonheur...

Évoquer la question du sens amène à s'interroger sur le bonheur. Que faut-il pour être heureux? Par exemple, plus on apprend, plus on découvre de sens, plus il y a de la joie! Acquérir des connaissances scientifiques, découvrir les œuvres d'art, chercher à leur donner un sens, c'est cela qui rend heureux. Ce ne sont pas les biens matériels qui le peuvent; on a besoin d'un minimum mais ils demeurent de l'ordre des moyens. La personne s'épanouit dans la pensée, par l'amour, par l'amitié ...

qui sont tous des défis considérables. Faire quelque chose de sa propre vie, lui donner un sens, c'est aussi le défi de la dignité humaine!

La dignité naturelle de l'humain

La dignité ne revêt pas un caractère hautain, où elle ne serait que l'apanage des grands, il s'agit plutôt de la dignité du pauvre, de la personne humble. Les Lois de Manu, originaires de l'Inde ancienne, édictaient déjà: «Les enfants, les vieillards, les pauvres et les malades doivent être considérés comme les seigneurs de l'atmosphère». Donc, faire en sorte que je sois à la hauteur de cette dignité naturelle de l'humain, que je donne un sens à ma vie, à ma liberté, aux choix que je fais. La reconnaissance de la dignité humaine pour autrui ou pour soi-même est essentielle au bonheur.

La liberté est une exigence

La manifestation suprême de la dignité humaine est la liberté, le fait de nous déterminer par nos propres choix. Le fait que je sois libre est une exigence. Dostoïevski, dans un passage magnifique du roman *Les frères Karamazov*, rappelle que les hommes ne veulent pas de la liberté; elle est trop lourde à porter et ils prennent tous les moyens pour la fuir. On peut se dérober à sa liberté de bien des manières: en la niant, dans l'alcool ou la drogue, dans les mondanités etc.; même le travail peut devenir une forme de fuite devant la liberté, une façon de ne pas assumer ses responsabilités. Choisir une chose oblige à en rejeter une autre, l'option du choix peut être difficile à porter. On peut être tenté de fuir sous prétexte que l'on n'est pas réellement libre, que c'est le destin, que ce n'est pas notre faute. Même si, dans une certaine mesure, notre passé, notre biologie nous déterminent, nous conservons un espace de liberté. Déjà, le poète grec Pindare exhortait ses contemporains en ces termes: «Deviens qui tu es!». On est responsable de ce que l'on devient.

L'amour de soi... ou la barbarie

Lorsque je parle de connaissance de soi, je parle aussi d'amour de soi. Dans mon livre, je développe cette idée que le barbare est celui qui ne reconnaît pas sa propre humanité, qui ne s'aime pas. Qu'est-ce que la barbarie? Adorno, un philosophe allemand contemporain, qui a écrit des choses très percutantes autour d'Auschwitz, donnait cet exemple de gens qui s'interrogeaient sur la vitesse des

**« CHAQUE ÊTRE HUMAIN
A UNE DIGNITÉ
PARTICULIÈRE, ON NE
PEUT JAMAIS LE RÉDUIRE
À N'ÊTRE QU'UNE PARTIE
DE CE QU'IL EST »**

trains qui transportaient les victimes au four crématoire. C'est un exemple extrême certes, mais oublier la fin poursuivie, c'est risquer la barbarie. Lorsque l'esprit de la technique prend toute la place, on ne s'attarde qu'aux moyens sans s'interroger sur les fins; les moyens deviennent des fins. Alors, plus rien n'a de valeur absolue, tout est sur le même pied, on ne respecte finalement plus rien et on tombe dans la barbarie. Le mot «barbare» peut choquer mais il ne faut pas se fermer les yeux.

Dans nos sociétés, on est loin de cela, mais il y a tout de même des germes. Tout va de plus en plus vite, mais pour aller où? C'est important de le savoir. Nous vivons à une époque très narcissique et le

**«LORSQUE L'ESPRIT DE LA
TECHNIQUE PREND TOUTE
LA PLACE, ON NE S'ATTARDE
QU'AUX MOYENS SANS
S'INTERROGER SUR LES
FINS»**

malheur de Narcisse vient du fait qu'il ne s'aime pas, il n'aime que son reflet. Comme il ne s'aime pas réellement lui-même, il est incapable d'aimer l'autre. Pour Narcisse, tout est extérieur, il n'y a pas de rapport à soi, or le rapport à soi est primordial. Pour pouvoir torturer quelqu'un, il faut haïr sa propre humanité, seule la

haine de soi peut expliquer le geste. Comme le dit le précepte: «Aime ton prochain comme toi-même». Si on ne s'aime pas, on ne peut aimer l'autre, et si je ne suis que tourné vers l'extérieur, comment puis-je me connaître?

Échange a déjà abordé la reconnaissance au travail et l'importance de l'identité. Aujourd'hui nous réfléchissons avec vous sur la question éthique. Comment voyez-vous les liens entre ces trois éléments?

Reconnaissance et identité

La reconnaissance évoque pour moi la thèse de Hegel, ce grand philosophe allemand du siècle dernier. Le soi ne commence à exister vraiment qu'à partir du moment où il est reconnu, et reconnu par un autre qui est son égal. C'est le sens de sa fameuse métaphore du maître et de l'esclave. L'identité commence à s'affirmer à partir du moment où l'on est reconnu par l'autre. Nos parents nous reconnaissent, notre entourage nous reconnaît... et cela nous permet de nous affirmer dans l'existence. En effet, nous sommes tous et toutes des êtres très sociaux et comme le disait Aristote, naturellement politiques. Nous sommes donc faits pour vivre en société, nous avons besoin de la société pour nous épanouir et être heureux.

Éthique et dignité humaine

Pour désirer vivre, pour m'épanouir et être heureux, j'ai d'abord besoin d'être reconnu dans ma dignité d'être humain, ce n'est qu'ensuite que je peux me donner une identité. C'est le point de départ, ce n'est pas le point d'arrivée. Être ainsi reconnu permet d'exercer sa liberté, de chercher à faire quelque chose de sa vie. Notre propre vie est la plus belle chose que l'on puisse réaliser et la plus difficile aussi. Platon a écrit: «les belles choses sont difficiles». Quoi de plus beau et de plus difficile que de donner un sens à sa propre vie. Si l'art est difficile, la vie humaine l'est infiniment plus. Le défi de l'éthique est d'être heureux et de donner un sens à sa vie, individuellement et collectivement.

Comme gestionnaires publics, dont la mission première est de dispenser des services aux citoyens, en quoi l'idéal de la dignité humaine devrait-il nous inspirer?

Primauté à l'humain et à la culture

Le seul moyen non violent de changer la société est l'éducation, au sens large..., pas seulement sur les bancs d'écoles. Cela commence par une prise de conscience: être prêt à accorder la primauté à l'humain avant toute chose. Prendre conscience, agir en conséquence, à la mesure de son pouvoir, chacun de son côté, pour exercer une influence salutaire, il n'y a pas d'autre façon. Cet éveil à la dignité humaine est la tâche de la culture. Non seulement la littérature, la musique, les beaux-arts, la réflexion suscitée par les œuvres, peuvent nous éveiller à ce qui donne un sens à l'existence humaine mais aussi la culture, au sens large du terme, notre façon de vivre, ce qui anime notre agir, le langage lui-même. Au fond, la culture permet de distinguer la vie humaine de la simple survie.

Une personne cultivée est quelqu'un qui a du jugement; la culture est une forme de jugement. En ce sens, la culture n'est pas un ornement de salon, c'est l'épanouissement d'un être humain, de son intelligence, et cela se traduit avant tout par un bon jugement. C'est un idéal difficile à réaliser, mais il permet de dominer les événements et d'exercer sa liberté. Par exemple: au lieu d'être à la merci de la nouveauté, un bon médecin, bien avisé, va d'abord digérer l'information, et grâce à son jugement, à ce qu'il a appris, va discerner ce qui est bon du reste. Un bon gestionnaire, tout comme un bon médecin, devrait avoir une véritable culture car le but ultime est de former le jugement.

Le mot grec à l'origine du mot «critique» signifie à la fois discerner ainsi que digestion. Le jugement c'est comme la digestion, on sépare le bon du mauvais, pour la vie de l'esprit, c'est vital! Si mes reins cessent de discerner, de critiquer, je meurs; pour l'esprit, c'est la même chose. Une personne avec une bonne culture ne se laisse pas enfermer dans une spécialisation, dans un réductionnisme incapable de sortir de sa discipline. Même si la neuro-biologie étudie le système nerveux de l'être humain, un savant qui prétendrait que l'homme n'est qu'un système nerveux ferait preuve d'un manque de culture. Tomber ainsi dans l'abstraction est dangereux et constitue un manque de jugement. Pour pouvoir sortir d'un domaine particulier, il faut former son jugement pour être capable de faire les bons choix.

Si une personne en autorité se livre aux experts et suit aveuglément leur point de vue parce qu'elle ne comprend pas le langage, elle dépend entièrement de spécialistes des moyens qui n'ont qu'une vision partielle de la réalité. L'aide des techniciens s'avère utile pour identifier les bons moyens mais lorsque la question des fins poursuivies est claire. Dans le service public, il faut tenir compte de mille choses car c'est la totalité qui est engagée dans une décision, penser aux citoyens, aux employés, à l'économie, aux facteurs sociaux, politiques, environnementaux... Ne rien oublier est difficile, c'est un défi immense. Et c'est là que réside le grand art de la gestion, être au service du bien commun, des êtres humains en tant que tels. Par contre, si la gestion se met à son propre service en oubliant le bien commun, elle se pervertit, tourne à vide et peut entraîner des effets désastreux.

La magie de la technologie et le rapport humain

À cause des progrès impressionnants réalisés sur le plan technologique, nous risquons d'être gagnés par une sorte d'ivresse, une espèce de magie. Prendre le modèle technique pour un absolu relève d'une vision superstitieuse des choses. Dans Internet, par exemple, il y a de tout: des choses intéressantes, certes, mais aussi de la violence, de la propagande haineuse, de la pornographie... Là aussi il faut exercer son jugement, faire preuve de culture, sans se laisser obnubiler par l'outil. Internet peut servir pour défendre de très bonnes causes, défendre des libertés, dénoncer des injustices. Là encore, il faudra toujours du discernement, pour ne pas se laisser prendre au piège de la propagande. Au fond, Internet ou les autres progrès technologiques sont encore dans la ligne des moyens et tout cela est dépendant du bon jugement et des fins que je poursuis. De plus, à force de s'entourer d'objets

comme les ordinateurs, les répondeurs, les guichets automatiques, on risque de déshumaniser, de dépersonnaliser, de faire souffrir. Et seule la relation humaine avec d'autres humains qui nous accueillent, ou que l'on accueille à notre tour, peut nous permettre de sortir de cet anonymat. À chaque fois, cela nous ramène à la personne.

En guise de conclusion, auriez-vous un dernier message à laisser à nos lecteurs et lectrices?

Ce monde anonyme, cette course insensée vers l'acquisition de richesses ne pourront jamais satisfaire profondément la soif humaine, celle des jeunes et des moins jeunes. On n'a qu'à évoquer le problème du suicide et du décrochage chez les jeunes. Nous sommes toutes et tous habités par un désir de sens très fort, un puissant désir de bonheur. Il faut revenir aux questions essentielles. Qui suis-je? Pourquoi est-ce que j'existe? À quel but, à quelle fin? Que faire pour donner du sens à ma vie?

L'étymologie du mot «gérer» est un verbe latin qui signifie entre autres «prendre sur soi». Prendre sur soi la responsabilité de la gestion sans en assumer les dimensions humaines serait pervers. Administrer ne concerne pas que des choses ou des chiffres, cela concerne aussi des humains. La gestion est une façon de servir le bien commun, de là vient sa grandeur. **Le bien commun ce sera toujours celui d'êtres humains.** 📌

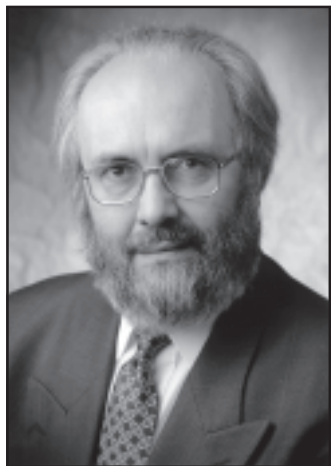
**«LE GRAND ART DE LA
GESTION, ÊTRE AU SERVICE
DU BIEN COMMUN»**

Dans le clair-obscur: la réflexion éthique

Propos recueillis par Micheline Gamache

NOUS VOUS PROPOSONS UN ENTRETIEN RÉALISÉ AVEC M. PIERRE LUCIER. PHILOSOPHE DE FORMATION, ENSEIGNANT AU COURS DE SA CARRIÈRE, IL A ŒUVRÉ, PENDANT PLUSIEURS ANNÉES, À TITRE DE SOUS-MINISTRE À L'ÉDUCATION. IL EST MAINTENANT PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC.

M. LUCIER A ACCEPTÉ DE PARTAGER AVEC NOUS SES RÉFLEXIONS SUR UN SUJET QUI LUI TIENT À CŒUR. IL NOUS INVITE, EN QUELQUE SORTE, SUR UNE ROUTE QUI PERMETTRA DE SITUER LA DIMENSION ÉTHIQUE EN CERNANT SA SIGNIFICATION ET SA PORTÉE PAR RAPPORT AUX ENJEUX ET AUX DÉFIS QUI INTERPELLENT LES GESTIONNAIRES DE L'ÉTAT. UN ENTRETIEN FORT ENRICHISSANT POUR TOUTE PERSONNE INTÉRESSÉE À REVOIR SES DÉCISIONS ET SES ACTIONS SOUS L'ÉCLAIRAGE DE L'ÉTHIQUE.



M. Pierre Lucier est président de l'Université du Québec
Tel: (418) 657-4301

L'éthique : un point de vue global

Notre conversation avec M. Lucier nous conduit, d'entrée de jeu, à situer l'éthique et à en définir les contours. Il nous dira que: « *La dimension éthique est une des caractéristiques humaines fondamentales, parce qu'elle est liée à la liberté, à la nécessité et à la responsabilité de décider et de faire des choix.* »

Se plier à des règles ou porter des valeurs ?

D'origine grecque, le mot « éthique » est souvent synonyme de « morale », un terme rebutant à certains égards parce qu'il a été utilisé à toutes les sauces, y compris pour « moraliser ». Cependant, éthique et morale sont très proches. Ce sont des concepts fondamentalement parents, nous dira-t-il. « *La conscience éthique, la conscience morale, c'est ce degré de conscience qui fait que je me demande si je fais*

bien en faisant ce que je fais. Il s'agit de savoir, au fond, si nos décisions sont bien orientées. Le défi éthique, c'est de savoir si on fait ce qu'il est bien de faire. » Une perception qui part de l'intérieur et qui nous indique le chemin à suivre. L'éthique est donc davantage une question de choix libre et assumé plutôt qu'une question de simple soumission à des règles. Ce qui caractérise la moralité, dira-t-il, c'est cette capacité qu'ont les valeurs de s'imposer à nous simplement parce que l'on trouve qu'elles méritent d'être poursuivies. « *On peut diverger sur ce qui est bon et sur ce qui n'est pas bon, mais, à la limite, c'est toujours un impératif à saveur catégorique: il y a des choses qui se font, d'autres qui ne se font pas; il y a des choses qui doivent être faites, d'autres qui ne doivent pas être faites.* »

Pour illustrer son propos, M. Lucier souligne que le développement de la conscience éthique chez l'enfant s'opère lentement. « *Au début, l'enfant fait généralement des choses ou bien en attente de la récompense, ou bien par peur de la punition. Même en tant qu'adulte, d'ailleurs, on n'a pas un comportement moral simplement en évitant la conduite automobile en état d'ébriété par peur de se faire prendre par la police. Nous ne sommes alors pas dans l'ordre moral... on ne fait que se soumettre à des règles, elles-mêmes assorties de sanctions possibles. Cependant, on peut aussi choisir de ne pas conduire en état d'ébriété parce qu'on juge que cela ne se fait pas. Le choix est alors fondé sur des motivations liées à la conscience morale du respect de la vie, celle des autres et la sienne. Vous jugez que la vie humaine mérite d'être respectée. Et là, nous sommes au niveau moral, au niveau de l'éthique.* »

Quelques fondements et repères

La conscience éthique nous amène à un niveau très fondamental de la vie humaine. Quels sont les points de repère à cet égard ? Comment se guider dans ce domaine ? Notre interlocuteur dira à ce sujet que l'éthique: « *C'est un ensemble très complexe de valeurs qui, bien sûr, prennent corps dans certaines lois, par exemple dans les chartes des droits et libertés de la personne, à l'intérieur de certains règlements, mais, au bout du compte, il y a beaucoup de non-écrit lorsque*

s'impose la réflexion d'ordre moral et éthique. Rappelez-vous Antigone, qui défie le roi au nom de lois qu'elle dit non écrites.» La préoccupation éthique invite souvent la personne à retourner à elle-même et à son intériorité pour trouver la réponse.

L'éthique est liée au sens et à la direction que l'on donne à sa vie. À cet égard, M. Lucier souligne que l'intelligence humaine est elle-même soumise à la moralité. « *L'appréciation que l'on a des êtres humains ne peut s'effectuer uniquement en évaluant la qualité de la connexion des neurones. À la limite, c'est ce que les gens font de leur vie qui est objet d'appréciation ultime. Vous pouvez avoir des gens extrêmement talentueux sous divers aspects, mais cela n'en fait pas nécessairement des modèles de moralité ou des exemples de vie. Il y a des gens moins choyés par la nature ou par leur histoire, qui sont pourtant dotés d'un très haut sens moral. Nous en connaissons tous. Autrement dit, la moralité ou le sens éthique englobe toute la vie.* »

La réflexion éthique : un exercice essentiel lorsque les évidences ne sont pas au rendez-vous

La réflexion de nature éthique est d'autant plus nécessaire aujourd'hui que de multiples questions non résolues se posent dans nos sociétés. Par exemple, le développement extrêmement rapide des biotechnologies, les nombreux bouleversements socio-économiques engendrent des questionnements de fond, génèrent des situations inédites qui interpellent notre sens éthique. « *Si nous parlons beaucoup d'éthique actuellement, c'est sans doute parce que nous n'avons pas les réponses, ou encore parce que les réponses toutes faites ne fonctionnent pas nécessairement. Par exemple, si on s'intéresse beaucoup aux questions de bioéthique, c'est parce que l'on vient d'accéder à une maîtrise scientifique et technologique de la vie jamais atteinte auparavant. Des questions cruciales se posent. À l'heure actuelle, nous sommes probablement en mesure de cloner des humains..., mais nous ne savons pas très bien s'il est correct de le faire. Les progrès en biotechnologie sont-ils toujours valables vus sous l'angle de la dignité humaine ? Nous sommes ici confrontés à une question éthique fondamentale.* »

Gestion publique : éthique et conscience sociale

Parce que, lorsqu'il s'agit de la gestion publique, il s'agit de contribuer au développement de la société, on se retrouve dans un secteur où les enjeux éthiques sont quotidiens, de diverses natures et de tous niveaux. C'est cet univers que nous explorons avec M. Lucier dans les lignes qui suivent.

Toute décision est le creuset d'un enjeu éthique

L'administratrice ou l'administrateur public, de par la nature même de sa fonction, se retrouve

constamment devant des décisions à prendre; il est même payé pour cela! Ayant un jour fait l'exercice de les dénombrer, M. Lucier nous confiera qu'il fut étonné de se rendre compte qu'un gestionnaire peut être appelé à prendre facilement des dizaines de décisions quotidiennement. « *Dans l'administration publique, il y a des enjeux éthiques parce qu'il y a chaque jour une multitude de décisions à prendre.* » Des décisions, bien sûr, qui n'ont pas toujours la même portée : approbations, orientations, ou encore... conseils à donner à un ou une ministre. « *Quand vous êtes le dernier à dire au ministre: " Nous pensons que vous devriez aller par là..." , c'est une décision drôlement engageante.* »

Certaines situations sont plus simples et se retrouvent parfois encadrées par des règles ou des codes de conduite. M. Lucier donne à ce sujet l'exemple du code d'éthique s'appliquant à la fonction d'administrateur public. On y prescrit de se soustraire à des situations susceptibles de générer des conflits d'intérêts, d'éviter le trafic d'influence, la vente de services ou les cadeaux, pour ne citer que quelques exemples. En ces matières, la route est claire et les choses relativement faciles à gérer, nous dira-t-il.

La vie de gestionnaire comporte toutefois des situations où l'évidence est moins présente. M. Lucier prend pour exemple la gestion des ressources humaines. « *Gérer du monde, ce n'est pas remplir des petites cases dans une grille toute faite. Prenons les " cas problèmes ", par exemple. Comment gérez-vous ces situations ? Allez-vous aborder la question en vous disant que tous les moyens sont bons ? Lorsque l'on traite avec des personnes, il y a des choses qui se font et d'autres qui ne se font pas. De le percevoir avec plus ou moins d'acuité relève de la sensibilité éthique.* »

En poursuivant sur la question des rapports entre personnes, il mentionnera: « *Combien de situations se régleraient plus commodément disons... avec du mensonge, du double langage, des cachettes, des vengeances ? Lorsque vous êtes gestionnaire public, vous avez de multiples occasions de vous "faire la mémoire"; vous pouvez remplir des calepins! Cela dit, votre gestion doit-elle être sous le signe du règlement de comptes ou des valeurs ?* »

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, on ne peut jamais perdre de vue que les gestionnaires sont en relation avec des sujets, et non avec des objets, dira M. Lucier. « *Il s'agit toujours de sujets, qui sont eux-mêmes dans un circuit éthique. Tout le secteur des relations avec les personnes*

« DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE, IL Y A DES ENJEUX ÉTHIQUES PARCE QU'IL Y A CHAQUE JOUR UNE MULTITUDE DE DÉCISIONS À PRENDRE »

et de la gestion des ressources humaines est éthique, au sens profond du terme, parce que nous ne sommes pas dans un domaine qui relève du mécanique. Ce sont des libertés qui sont engagées et, dès lors, des ordres de valeurs.»

Comme gestionnaire, être sensible à la gestion des personnes en tant que sujets invite aussi à se pencher sur la gestion éthique de soi. *«Il y a une gestion éthique de soi à prendre en considération, je suis d'accord sur ce point. Il y a des gens qui brûlent leur santé, qui n'écourent rien en eux, qui se détruisent. C'est immoral de se détruire et, en ce sens, il y a aussi une*

dimension éthique dans la gestion de soi-même. Les gens que l'on souhaite prendre comme références à cet égard sont des gens qui ont des vies intégrées... des gens dont on sent qu'ils n'ont pas quatre discours.» La sensibilité à soi-même en tant que

sujet représente une dimension qui peut être inspirante pour les gestionnaires puisqu'elle invite à l'empathie, à ce que peut aussi ressentir l'autre. Pour compléter ce propos, M. Lucier nous dira que, sur le plan de l'éthique, la relation à autrui est très fondamentale et que la relation à soi-même l'est tout autant.

« EN DERNIÈRE ANALYSE, NOS ACTIONS NOUS JUGENT. »

Des valeurs sur lesquelles s'appuyer

À travers toutes les décisions qui doivent être prises quotidiennement par les gestionnaires, un ensemble de valeurs s'imposent. Quel pourrait être le cadre de référence de l'administratrice et de l'administrateur public à cet égard ? M. Lucier nous offre quelques pistes de réflexion: *« Comme gestionnaire public, j'ai toujours trouvé qu'il y avait un ensemble suffisant de balises générales. Il m'a toujours semblé que les perspectives qui sous-tendent les chartes des droits et libertés, ou d'autres lois de caractère fondamental, constituaient des points d'appui valables. Ces balises étaient suffisamment en accord avec mes propres convictions, d'ailleurs, pour que je m'y sente à l'aise sur le plan proprement éthique.»*

L'État actuel, dira-t-il, est philosophiquement fondé sur des valeurs comme l'équité, la dignité de la personne humaine, l'égalité en dignité de toutes les personnes humaines. *« Une société correcte est une société où il y a une certaine fraternité, du partage, de l'équité, pas nécessairement de l'uniformité, mais de l'équité. Lorsque nous portons cette conviction, nous percevons assez aisément qu'il y a des choses qui se font et d'autres qui ne se font pas. On ne traite pas les humains comme des objets... on se doit de les traiter en sujets. Tous les moyens ne sont pas bons. La fin ne justifie pas les moyens. Les moyens croches finissent par tordre aussi la fin. On ne fait pas le bien en faisant du mal.»*

Ces valeurs et principes ne fournissent toutefois pas des réponses toutes faites quant aux choix à faire, aux décisions ou aux actions à prendre. Notre interlocuteur mentionne que la difficulté réside concrètement dans le discernement des situations. Et comment, justement, exercer ce discernement ? Il dira à cet égard: *« Il faut analyser la situation sous ses différents angles et prendre en compte les valeurs qui comptent. Est-ce que cette décision, dans telle situation, promeut la dignité des personnes ou fait le contraire? Est-ce qu'elle promeut le partage et la justice, ou le contraire ? Est-ce qu'elle favorise le développement des personnes et des collectivités ? Évidemment, encore une fois, nous ne sommes pas toujours dans l'évidence. À un moment donné, on est bien obligé d'y aller au meilleur de sa connaissance. Il n'y a pas cinquante-six modes d'emploi : au bout du compte, ça revient pratiquement toujours à voir comment le choix envisagé permet d'être à l'aise au regard de ce que l'on pense qui doit être fait.»*

La décision prise et le geste posé constitueront les tests ultimes. *« En dernière analyse, nos actions nous jugent. Sartre avait raison : ce sont les choix que nous faisons qui montrent de quelles valeurs nous vivons. En ce sens, on n'échappe jamais à l'éthique, même quand on prétend ne pas se mouiller. Dis-moi ce que tu choisis, je te dirai ce qui est important pour toi, n'est-ce pas ? »*

Enjeux publics : interrogations éthiques et devoir de dire

Les enjeux éthiques sont nombreux dans la gestion des grandes politiques de l'État. Réformes dans les domaines de la santé et de l'éducation, conflits de diverses natures, problématiques environnementales, décisions budgétaires, réorganisation du travail... ne représentent que quelques exemples de situations qui appellent des choix ayant de fortes incidences sur la société tout entière. Inévitablement, ces situations, que l'analyse et les éléments de solutions ne suffisent pas à rendre évidentes, interpellent les gestionnaires et les responsables politiques au regard de la question éthique. *« Il n'y a pas grand-chose qui, dans le champ de décision de l'appareil public, échappe à la moralité »,* dira M. Lucier.

Il poursuit sa réflexion en présentant l'exemple de la loi du ministère de l'Éducation qui fournit un certain nombre de balises telles: hausser le niveau éducatif, culturel et scientifique des individus et de la société, travailler à la promotion de la formation de tous ceux et celles qui ont la volonté et la capacité de se former, donner des chances égales à tous et à toutes, etc. Il s'agit de grandes lignes directrices porteuses de valeurs fondamentales. Un des rôles de l'administrateur public est de s'assurer que ces valeurs sont présentes dans les décisions prises. Notre interlocuteur souligne: *« Dans le conseil ul-*

time à fournir à des ministres, je ne me suis jamais interdit de faire entrer des considérations d'éthique générale, d'éthique de l'éducation, voire d'éthique publique.» Ces impératifs de valeurs doivent prendre le pas ou, à tout le moins, se conjuguer aux considérations d'efficacité ou de performance. « C'est qu'il n'y a pas plus englobant que l'éthique. »

Il ajoute cependant que la difficulté, le défi, résident dans le fait que ces analyses ne s'effectuent pas dans le noir et blanc, mais plutôt dans le clair-obscur. « Nous sommes rarement dans l'évidence. D'ailleurs, c'est pour cette raison que l'on parle beaucoup d'éthique actuellement. La question éthique ne se pose pas quand il s'agit de savoir si on peut écorcher le voisin. Je suis convaincu que l'on parle beaucoup d'éthique parce que l'on sent très bien que, à côté de ce qui est clair et évident, il y a un espace très considérable de clair-obscur et de non écrit. » Cette dernière observation invite à penser que le comportement éthique exige de conserver l'esprit critique, de regarder au-delà, de questionner. « Suivre sa conscience morale, c'est, dans certains cas, "se donner du trouble". Quelquefois, il y aurait des moyens plus expéditifs de faire les choses. Si on ne prend pas ces moyens, c'est parce que l'on pense que l'on ne doit pas les prendre et qu'il y a mieux à faire. »

Les gestionnaires sont évidemment appelés à œuvrer dans un cadre légal qui doit être respecté. À la limite, dira M. Lucier, quelqu'un devrait se retirer et en assumer les conséquences s'il n'est pas capable de résoudre le conflit éthique, qu'il aurait à se conformer aux lois qu'il a charge d'administrer. Il s'agit, bien entendu, du cas extrême. Il souligne toutefois qu'il y a beaucoup de situations dans l'administration publique où il y a un devoir de dire des choses... à qui on doit les dire. « Les gestionnaires publics qui se marcheraient régulièrement sur la conscience finiraient par être de très mauvais gestionnaires. Quand je dis "se marcher sur la conscience", je ne pense pas à des détails. Personnellement, j'ai toujours trouvé que, dans la fonction publique québécoise, il y avait possibilité d'aller très loin dans l'expression de ce que l'on pense être valable. En vingt ans, je n'ai jamais été censuré par quelque ministre que ce soit, par quelque autorité politique que ce soit. Ça ne signifie pas qu'on puisse dire n'importe quoi... mais, à chaque fois que j'ai eu des occasions de faire valoir des considérations d'ordre éthique, j'ai toujours eu une écoute très respectueuse. »

Son expérience l'amène à penser que le temps de réflexion que l'on accorde au questionnement éthique, aux échanges et au dialogue sur cette dimension est essentiel et permet d'ajuster les choses. Personne ne détient la vérité absolue, mais cette réflexion éthique contribue à identifier des terrains d'entente plus clairs au profit du bien commun.

Les modèles de l'État : des choix de société, des questions éthiques

Une des questions fondamentales actuelles dans le domaine de la gestion publique consiste à définir le type d'encadrement et de services devant être offerts au citoyen. Quel modèle d'État s'avère être le meilleur, compte tenu du contexte et des besoins de la population ? Devant une restructuration à peu près complète de l'ordre socio-économique mondial, le développement massif des nouvelles technologies de l'information et des communications, les défis liés à la réorganisation du travail et le contexte de changement continu, la question du modèle d'État le plus approprié revient régulièrement. Un thème large et englobant, qui sous-tend des décisions et des choix majeurs.

On ne peut discuter du modèle de l'État sans tenir compte des dimensions éthiques, dira M. Lucier. « Dans le cadre du modèle néolibéral, on suggère l'idée du "moins d'État possible". Je suis prêt à considérer cette approche, à condition que l'on n'en évacue pas les dimensions éthiques. Les valeurs qui ont inspiré la construction de nos États actuels et qui étaient poursuivies au cours des années soixante ne sont pas banales : égalité des droits, égalisation des chances, répartition équitable de la richesse, compassion pour les "démunis" ou les gens mal pris, filet de sécurité sociale, etc. Je ne veux pas défendre ce modèle comme immuable; ce n'était qu'une façon de régler les choses pour l'époque. Je veux simplement souligner que les valeurs qui l'inspirent constituent, dans mon esprit, des points d'ancrage encore valables et que les nouveaux modèles souhaités ne doivent pas les balayer. »

Penser l'État signifie réfléchir au type de société à l'intérieur de laquelle on veut vivre. Une foule de questions se posent. M. Lucier illustre ce propos de quelques exemples: « Voulons-nous que ce soit "au plus fort la poche" et tant pis pour ceux qui ne sont pas "bien équipés" ? Que ceux qui sont mal pris se dépatouillent tout seuls ? Veut-on une société antagonisée, cassée, à plusieurs vitesses, qui accepte d'emblée l'exclusion ? Souhaite-t-on plutôt une société qui a une sensibilité particulière pour la dignité humaine et pour l'équité sociale ? Il y a des enjeux éthiques dans tous ces questionnements. »

Une nécessaire harmonie entre l'éthique de la vie privée et de la vie publique

Les valeurs et principes que l'on considère devoir s'appliquer dans le domaine public doivent, selon M. Lucier, se retrouver en harmonie avec nos valeurs et nos comportements dans le domaine privé. C'est

**« NOUS SOMMES RAREMENT
DANS L'ÉVIDENCE... C'EST
POUR CETTE RAISON QUE
L'ON PARLE BEAUCOUP
D'ÉTHIQUE ACTUELLEMENT »**

justement la convergence des valeurs de référence qui rend possible l'émergence de cette cohérence sociale nécessaire pour que la vie en société soit possible. « *Je suis d'avis qu'il ne peut pas y avoir coupure entre les deux. Il faut qu'il y ait un certain nombre de références communes. J'imagine mal comment on pourrait faire fonctionner une société avec des impératifs publics, alors que, dans tous les choix privés, chacun ferait exactement le contraire. Il y a un certain niveau d'harmonie souhaitable. Entendons-nous, cela ne veut pas dire que tout le monde doit faire la même chose et penser de la même façon sur toutes les situations. Cependant, quand la vie collective est en cause, je comprendrais mal que les valeurs de société n'inspirent pas aussi la vie privée des gens qui la composent.* »

L'éthique : une ouverture à l'universel ?

Nous le constatons, la réflexion éthique, les valeurs et les principes fondamentaux qui la sous-tendent s'imbriquent dans toutes les zones de la vie. La perception de ce qui doit être fait, de ce qu'il est bien de faire, s'impose à nous au nom du bien commun et de la dignité humaine. Pourrait-on alors parler d'une dimension universelle de l'éthique ?

M. Lucier dira à ce sujet: «*Je pense qu'il y a, dans l'exercice de la conscience éthique, une ouverture à l'universel. Si vous faites la promotion de l'égalité des humains, voire des chartes des droits, par exemple, vous ne pensez sûrement pas que cela est valable seulement pour vous et votre consommation intime. Vous pensez plutôt que cela mérite d'être promu aussi par d'autres, n'est-ce pas ?* »

L'éthique ouvre ainsi sur une certaine universalité. Cependant, il prendra soin d'ajouter: «*Cela demande beaucoup de prudence, parce que l'on pourrait finir par vouloir imposer comme universelles les manières de penser ou d'agir que nous jugeons souhaitables. Il n'y a rien de plus contraire aux valeurs éthiques que le "crois ou meurs"* ». Une observation qui illustre que l'éthique, c'est aussi une question de compréhension et de tolérance.

Du temps pour la réflexion éthique

Devant le nombre de défis à relever, la multitude de problématiques inédites à résoudre au cours de la période actuelle, il peut être tentant de faire triompher l'urgence d'agir et la courte vue sur le temps qui doit être accordé aux questionnements d'ordre éthique. Il s'agit pourtant d'un investissement essentiel, mentionne M. Lucier. « *Par rapport aux canons actuellement dominants dans toutes les sociétés du monde – efficacité, rapidité, performance etc., – la réflexion éthique peut prendre des allures de perte de temps. Mais, nous ne pouvons pas être happés seulement par la pensée dominante. Il y a une responsabilité de vigilance à cet égard. Et si, en parlant de questions éthiques, on se fait traiter de*


"pelleteux de nuage" ou de théoricien, c'est qu'il y a un vrai problème. »

Gestionnaire public : comment disséminer la pensée éthique dans l'organisation ?

Le rôle de gestion appelle, selon notre interlocuteur, la capacité de proposer une direction. « *Je crois beaucoup à l'importance de la parole. On peut et on doit attendre d'un gestionnaire, surtout de haut niveau, qu'il puisse contribuer à définir la route. Pour cela, il faut parler et dire les choses. Les gestionnaires qui se présentent devant leur personnel juste avec une liste d'épicerie ou de petits rappels d'échéances ne font pas vraiment leur travail.* » Et lorsque l'on évoque la direction, on parle également de sens... En poursuivant son propos sur le rôle des gestionnaires, M. Lucier dira: « *Il y a même un discours sur les valeurs qui fait partie de la tâche. Je ne parle pas ici de prêchi-prêcha... mais un gestionnaire qui aurait peu ou rien à dire sur le sens même du travail de son organisation, sur ses orientations et sur ses enjeux éthiques ne ferait pas tout son boulot.* »

Son propos indique qu'il y a un discours de sens et de valeurs dont on ne peut se passer. Bien sûr, il ne s'agit pas là de la seule dimension de la gestion, mais, dit-il: « *c'est aussi une manière de retrousser ses manches que d'indiquer la direction, surtout lorsque vous vous situez au niveau supérieur. Les gens sont demandeurs en cette matière. Il y a donc une dissémination possible, pourvu que votre propos ne soit pas décroché. Si ce que vous mettez sur la table suscite des échos, si c'est cohérent, constant aussi, et si le discours inspire vos actions et vos décisions, ça fait son chemin.* »

La sensibilité éthique et, de ce fait, la capacité de diffuser cette préoccupation dans l'organisation sont également liées, selon M. Lucier, à une bonne connaissance du secteur d'activité à l'intérieur duquel le gestionnaire investit son action. Il nous dira à ce sujet: « *La sensibilité éthique, c'est très difficile de l'avoir si vous ne connaissez même pas l'abc du secteur. Toute la fonction d'orientation, la proposition de sens et de signification, comment l'assumer lorsque vous ne connaissez pas le secteur d'activité? On ne me vendra jamais l'idée qu'un gestionnaire peut gérer n'importe quoi, même ce qu'il ne connaît pas ou n'apprend pas à connaître par le dedans. En tout cas, n'attendez pas de réflexion éthique appropriée de gestionnaires qui ne s'intéresseraient pas aux contenus des secteurs à gérer !* »

Pour terminer, M. Lucier rappelle que les gestionnaires ne peuvent contourner l'éthique, parce qu'ils ont la responsabilité de décider ou de conseiller la décision. « *C'est sûr qu'il y a une responsabilité encore plus forte quand c'est vous qui êtes le dernier décideur. Mais... ne sommes-nous pas tous derniers décideurs, chacun et chacune à son niveau ?* » 

L'éthique dans les entreprises,

par Samuel Mercier, Editions La Découverte et Syros, Paris, France, 1999, 123 p.

HF 5387 M555e 1999 QMC



Pourquoi les entreprises sont-elles toujours plus nombreuses à expliciter et affirmer publiquement leur « éthique »? Quels sont les domaines couverts par l'éthique d'entreprise? Comment les individus se déterminent-ils lorsqu'ils se trouvent face à un dilemme éthique? Peut-on faire de l'éthique un outil au service de l'entreprise?

Le domaine de l'éthique en entreprise est un sujet sensible et transversal. Il renvoie à des débats actuels à propos de la lutte contre la corruption, la notion d'entreprise citoyenne, le rôle du gouvernement d'entreprise ou la quête de la qualité.

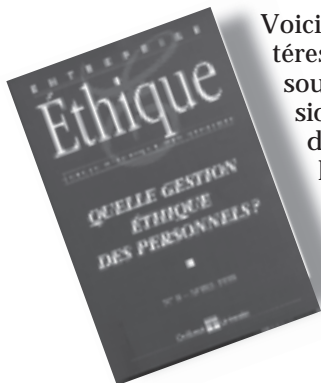
Cet ouvrage montre pourquoi la question éthique est devenue un enjeu central dans les organisations. Il présente clairement et rigoureusement les principales recherches portant sur l'éthique appliquée à l'entreprise. Il s'attache à explorer les effets de la culture organisationnelle et nationale sur la forme et le contenu des politiques éthiques.



Quelle gestion éthique des personnels?

par le Cercle d'Éthique des Affaires, De Boeck Université, Paris, France, 1998, 196 p.

HF 53887 Q45 1998



Voici un ouvrage qui saura intéresser toute personne qui souhaite réfléchir à la dimension éthique dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Grâce à un ensemble de textes présentés sous la forme de dossier ou de témoignage, les auteurs nous livrent leur réflexion et apportent leur éclair-

rage et leur expérience en cette matière. Cet ouvrage réunit également plusieurs citations fort pertinentes qui sont autant d'invitations à réfléchir sur la question éthique. Voici quelques-uns des articles présentés à l'intérieur de cette monographie:

- *Cherche restructuration éthique... désespérément* par Louis Dugas, directeur des politiques sociales du groupe Lafarge
- *Enjeux économiques et gestion des ressources humaines* par Kadidja Sinz, directrice commerciale pour l'Europe de AIG Europe
- *Éthique et management des hommes* par Hubert Landier, consultant, directeur de la revue Management et conjoncture sociale
- *Embauche et éthique: le cadre et l'entreprise, un face-à-face tourmenté* par Jean-Paul Vermès président directeur général de COGEPLAN, président de la chambre syndicale nationale des conseils en recrutement.

REPÈRES

TECHNO REPÈRES

Nous vous proposons d'explorer deux sites qui pourront éventuellement se retrouver dans votre banque de signets. Bonne visite!

Le carrefour du futur

Joël de Rosnay, docteur ès Sciences et auteur de «L'homme symbiotique», propose aux internautes une collection de liens de très grande qualité et des sites intéressants sur l'avenir. Une source de réflexion et d'inspiration pour tous ceux et celles qui s'intéressent au futur de l'humain et au devenir de nos organisations.

L'adresse:

<http://194.199.143.5/derosnay/index.html>

Connexions RH

Connexions RH est le site officiel de diffusion électronique de l'information sur les ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor du gouvernement du Canada. Il permet au personnel de la fonction publique fédérale et aux autres personnes intéressées d'accéder à une foule de renseignements. Politiques, publications, avis et ouvrages de référence se retrouvent sur ce site.

L'adresse:

http://www.tbs-sct.gc.ca/hr_connexions_rh/HRXmenu_f.html

* 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 département de management de l'Université Laval invite les cadres à participer au programme Complexité, conscience et gestion

Un programme de formation-recherche

Qui vise à aider les cadres de la fonction publique à gérer avec sagesse et courage dans l'incertitude et la complexité du monde actuel.

Pour des gestionnaires qui aspirent à :

- Mieux maîtriser leur stress
- Être efficaces tout en gardant leur équilibre personnel
- Prendre conscience de ce qui influence leur façon de percevoir, de penser et d'agir
- Développer leur intuition et leur intelligence émotionnelle
- Être plus présents et authentiques dans leurs communications.

Des méthodes novatrices

- Les techniques de réduction du stress telles qu'enseignées au *Center for Mindfulness in Medicine, Health Care and Society* au *University of Massachusetts Medical Center*
- Le « *self-coaching* »
- Le dialogue de groupe tel que proposé par le *Center for Organizational Learning* du *Massachusetts Institute of Technology* (MIT)
- La présence attentive.

Un programme distinctif

- Un programme de 16 jours, échelonné sur un an (12 vendredis et 4 samedis)
- Une formation pratique dans le cadre d'une recherche universitaire subventionnée par le fonds pour la *Formation de chercheurs et l'aide à la recherche* (FCAR)
- Des personnes-ressources à la fine pointe dans le domaine de l'éducation des cadres
- Un coût d'inscription très peu élevé (975 \$).

Pour plus de renseignements

Veuillez communiquer avec M. Mario Cayer, Ph.D., professeur au département de management à l'Université Laval et directeur du projet, au (418) 656-2131, poste 2105.

Vos réactions, comme un cadeau

Nous tenons à remercier chaleureusement tous ceux et celles qui nous font part de leurs commentaires à la suite de la parution du bulletin. Plusieurs d'entre vous ont pris le temps de nous manifester leurs réactions après la sortie des premiers numéros du triptyque portant sur le thème du « *Retour à l'essentiel en gestion* ». Celui intitulé « *La reconnaissance: une question essentielle, un besoin partagé* », semble vous avoir particulièrement rejoints comme le révèlent vos remerciements, vos mots d'encouragement et les témoignages touchants que vous avez pris la peine de nous formuler sur l'importance de la reconnaissance dans les organisations.

Sachez que tous les messages que vous nous adressez constituent, pour nous, une précieuse manifestation de votre présence, une source d'inspiration et surtout, une motivation à poursuivre la réflexion critique et constructive que nous tentons de développer sur le rôle du gestionnaire et la vie de nos organisations. La conscience de certaines anomalies dans la façon d'exercer le rôle de gestionnaire devient un passage obligé vers des attitudes et des comportements plus attentifs aux personnes avec lesquelles celui-ci doit travailler régulièrement.

Le saviez-vous?

Échange est disponible en version électronique dans le site du Conseil du trésor. Pour les personnes intéressées, voici l'adresse qui vous conduira à destination :

<http://www.tresor.gouv.qc.ca/ressource/echange1.htm>

De plus, un accès direct au bulletin Échange est possible dans la section « Liens utiles » du site de l'Association des cadres supérieurs du Gouvernement du Québec que nous remercions pour cette collaboration.