



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

Février 2001, Vol. 15 no 1

## SOMMAIRE

### 2 DOSSIER

Edgar Morin : Sept savoirs fondamentaux pour les années 2000  
*Compte rendu de conférence*

4 Apprentissage et changement : zone de convergence  
*Entrevue avec Bruno Bourassa*

### 8 EXPÉRIENCE MANAGÉRIALE

Miser sur le savoir et l'expérience des personnes  
*Entrevue avec Guy Lavigne*

### 12 LIVRES

### 16 REPÈRES

## Le désir d'apprendre

*Miser sur nos acquis...* voilà le titre du nouveau triptyque qui s'ouvre avec ce numéro. Le comité d'orientation a choisi ce thème pour souligner comment les gestionnaires publics, par leur savoir, leurs compétences, leur bagage d'expériences et la qualité de leur engagement, ont contribué - et contribuent toujours - à la réalisation des transformations que vit périodiquement l'appareil public. Transformations, est-il nécessaire de le rappeler, qui visent l'adaptation aux développements de la société et aux besoins des citoyennes et citoyens qui la composent.

Mais qu'est-ce que « Miser sur nos acquis »? C'est, entre autres, s'appuyer sur notre savoir, nos apprentissages passés et conserver encore le désir d'apprendre; c'est utiliser son autonomie et ses marges de manoeuvre, c'est aussi gérer, au quotidien, les activités mais surtout, les personnes qui sont là pour les réaliser et fournir les services.

Ce numéro vous convie à une réflexion sur le savoir et l'apprentissage. En ouverture du *Dossier*, vous trouverez un texte qui rassemble quelques-uns des propos présentés par M. Edgar Morin lors de sa venue récente au Québec. En effet comment, dans un numéro portant sur l'apprentissage, ne pas tenter de résumer la conférence de cet auteur prolifique portant sur «Sept savoirs fondamentaux pour les années 2000»? La réflexion se poursuit ensuite avec M. Bruno Bourassa, docteur en psychopédagogie et professeur à l'Université Laval, qui nous parle de l'expérience de l'apprentissage et du sens qu'elle revêt pour les individus. Dans le volet *Expérience managériale*, une entrevue avec M. Guy Lavigne, directeur de l'état civil, met en relief les moments forts de la mise sur pied de cette entité administrative, devenue unité autonome de service, et raconte la place de l'apprentissage dans cette aventure.

Bonne lecture et mes meilleurs vœux en ce début d'année 2001!

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, Marielle Charland, Gilles T. Coulombe, Ginette Garon, Pierre Giard, Almiré Lamontagne • Conseillère à la rédaction: Chantal Hivon • Révision des textes: Jeanne B. Linteau, Monique Paquet • Edition 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 janvier 2001. • Dépôt légal, Bibliothèque nationale du Québec, Bibliothèque nationale du Canada • ISSN 0821-8889

# Edgar Morin : Sept savoirs fondamentaux pour les années 2000

Compte rendu de conférence par Chantal Hivon

DANS LE CADRE DES GRANDES RENCONTRES ORGANISÉES PAR LE COLLÈGE DE LIMOILLOU, EDGAR MORIN EST VENU PRÉSENTER AU QUÉBEC LE RÉSULTAT DE SES PLUS RÉCENTS TRAVAUX.

SOCIOLOGUE, CHERCHEUR, AUTEUR PROLIFIQUE ET CONFÉRENCIER D'ENVERGURE INTERNATIONALE, CE GRAND HUMANISTE EST CONNU NOTAMMENT POUR SES RÉFLEXIONS SUR LA COMPLEXITÉ. C'EST EN POURSUIVANT SON CHEMINEMENT SUR CE SUJET QU'IL S'EST PENCHÉ SUR « LES SEPT SAVOIRS FONDAMENTAUX NÉCESSAIRES À L'ÉDUCATION DU FUTUR », TITRE D'AILLEURS DE SON PLUS RÉCENT OUVRAGE. DANS LES LIGNES QUI SUIVENT, LE BULLETIN ÉCHANGE RASSEMBLE



Chantal Hivon est conseillère en gestion des ressources humaines au Secrétariat du Conseil du trésor  
Tél. : (418) 528-6724

QUELQUES IDÉES PRÉSENTÉES PAR EDGAR MORIN LORS DE SA CONFÉRENCE DONNÉE AU COLLÈGE DE LIMOILLOU. CECI NOUS SEMBLAIT PARTICULIÈREMENT INDIQUÉ DANS LE CADRE D'UN NUMÉRO PORTANT SUR L'APPRENTISSAGE.

En tant que représentant de l'espèce humaine, comme citoyen membre de cette communauté et à titre de personne appelée à relever les défis qui nous attendent, Edgar Morin nous dit que sept savoirs seront indispensables pour l'avenir. Pourquoi sept savoirs? Parce que dans nos systèmes éducatifs, il y a des «trous noirs», sept problèmes occultés qui ne sont jamais traités.

## Mieux connaître la connaissance : démasquer l'erreur et l'illusion

Le premier savoir indispensable est celui de la connaissance elle-même. On enseigne des connaissances mais nous interrogeons-nous parfois sur ce qu'est le fait de connaître? Déjà, Kant disait qu'il était important de connaître la con-

naissance. En effet, celle-ci comporte des difficultés. Elle nous tend parfois des pièges et nous berce d'illusions.

Nous projetons nos structures mentales sur le réel. Des découvertes scientifiques sur le cerveau démontrent que nous ne percevons qu'un reflet de la réalité, car l'homme «connaît» à travers un processus de traduction et de reconstruction qui passe par les sens. Or, si nos sens peuvent nous trahir, il en va de même pour nos idées qui se trouvent construites à l'aide de ceux-ci et de notre bagage affectif.

Le monde des émotions ferait-il alors obstacle au développement de la connaissance? Dans son ouvrage sur les savoirs fondamentaux, l'auteur écrit à ce sujet: « *l'affectivité peut étouffer la connaissance mais elle peut aussi l'étoffer. Il y a une relation étroite entre l'intelligence et l'affectivité: la faculté de raisonner peut être diminuée voire détruite, par un déficit d'émotion; l'affaiblissement de la capacité émotionnelle peut être même à la source de comportements irrationnels et, par certains côtés, la capacité d'émotion est indispensable à la mise en oeuvre de comportements rationnels. Il n'y a donc pas d'étage supérieur de la raison dominant l'émotion, mais une boucle « intellect – affect ».*

Attention aussi à un conformisme des idées qui conduit à demeurer aveugle aux erreurs de son propre camp pour n'être attentif qu'aux erreurs du camp adverse, une attitude qui verse facilement dans l'autojustification. Il faut cultiver un rapport convivial avec les idées et ne pas se laisser posséder par elles. Leur «mise en tension», l'introduction d'idées nouvelles et le questionnement préservent un état de saine distance.

C'est une invitation à la remise en question, à la lucidité, au sens critique, à l'analyse des schèmes mentaux et culturels qu'Edgar Morin nous lance à travers son propos sur ce premier savoir. Une

vigilance qui doit s'exercer en permanence car « *la reconnaissance de l'erreur et de l'illusion est d'autant plus difficile que l'erreur et l'illusion ne se reconnaissent nullement comme telle* ».

## La connaissance pertinente

Pour être pertinente, la connaissance doit être située dans son contexte. Le morcellement des savoirs, le cloisonnement des disciplines qui façonnent la pensée, constituent une inadéquation devant des réalités et des problèmes qui sont « *de plus en plus polydisciplinaires, transversaux, multidimensionnels, transnationaux, globaux et planétaires* ». »

Prendre en compte le contexte, le global, le multidimensionnel et le complexe favorise la pertinence de la connaissance. Edgar Morin explique l'importance de « *relier les parties au tout et le tout aux parties* ». Il fournit à ce sujet un exemple éloquent: traduire un texte requiert de bien comprendre la phrase alors que cette compréhension exige la connaissance du sens de chacun des mots.

Les problèmes d'ordre économique, les défis écologiques représentent des exemples de situation où il est impérieux de penser de façon globale et intégrée. Il s'agit de « *remplacer une pensée qui sépare et qui réduit par une pensée qui distingue et qui relie* ». L'analyse et la synthèse sont requises. Trop refermés sur leur discipline, les spécialistes peuvent être sujets à l'aveuglement. Dans son ouvrage, l'auteur souligne que « *l'esprit formé par les disciplines perd son aptitude naturelle à contextualiser les savoirs ainsi qu'à les intégrer dans leurs ensembles naturels. L'affaiblissement de la perception du global conduit à l'affaiblissement de la responsabilité (chacun tendant à n'être responsable que de sa tâche spécialisée), ainsi qu'à l'affaiblissement de la solidarité (chacun ne ressentant plus son lien avec ses concitoyens)* ». »

## Condition humaine

Comprendre la condition humaine constitue le troisième savoir. La terre est peuplée d'êtres à la fois semblables et différents évoluant dans un même univers. Connaître la nature humaine c'est d'abord situer l'homme dans cet environnement, en saisir son parcours anthropologique et historique, en comprendre ses caractéristiques biologiques, psychiques et sociales et surtout, reconnaître l'être humain dans toute sa com-

plexité. D'où la nécessité de faire converger les différentes sciences s'intéressant à la condition humaine en ne négligeant pas la contribution fondamentale des humanités: la philosophie, l'histoire mais aussi, la littérature, la poésie et les arts.

## Identité terrienne

« *Le destin planétaire du genre humain* » est une autre réalité à laquelle il importe de s'attarder. Nous sommes dans une communauté de destin évidente lorsque l'on porte attention aux menaces nucléaires ou aux périls écologiques. L'identité humaine elle-même changera peut-être avec les avancées de la génétique. Cette question de l'aventure humaine et de l'identité terrienne au regard de laquelle nous sommes tous et toutes, concernés constitue le coeur de ce quatrième savoir.

## Affronter l'incertitude

« *S'aguerrir à l'incertitude, s'attendre à l'inattendu* » est une nécessité pour l'homme. Depuis la nuit des temps, des événements hautement incertains sont survenus. Pensons au Big Bang, à la disparition des dinosaures, à l'apparition épisodique de quantités de catastrophes naturelles, à la disparition de certaines civilisations. « *L'histoire ne constitue pas une évolution linéaire. (...) L'aventure incertaine de l'humanité poursuit dans sa sphère l'aventure incertaine du cosmos, né d'un accident impensable et se continuant dans un devenir de créations et de destructions.* » Si la vie elle-même est incertitude, il faut apprendre à affronter l'inattendu.

## Enseigner la compréhension

En dépit des moyens mis en place pour communiquer, l'incompréhension demeure générale. Pourtant, « *la compréhension mutuelle entre humains, aussi bien proches qu'étrangers, est désormais vitale pour que les relations humaines sortent de leur état barbare d'incompréhension* ». Prendre conscience des obstacles à la compréhension, combattre l'égoïsme aussi bien que l'ethnocentrisme et le sociocentrisme constituent des clés vers une meilleure compréhension de l'homme et de l'humanité. L'auteur nous parle aussi des

---

« **REEMPLACER UNE  
PENSÉE QUI SÉPARE ET  
QUI RÉDUIT PAR UNE  
PENSÉE QUI DISTINGUE  
ET QUI RELIE** »

---

# Apprentissage et changement: zone de convergence

*Propos recueillis par Micheline Gamache*

DOCTEUR EN PSYCHOPÉDAGOGIE, BRUNO BOURASSA S'INTÉRESSE DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES À L'APPRENTISSAGE. DANS CET ENTRETIEN, IL NOUS FAIT RÉALISER QUE L'APPRENTISSAGE PEUT ÊTRE ENVISAGÉ COMME UNE EXPÉRIENCE QUI SOLLICITE TOUTES LES DIMENSIONS DE LA PERSONNE. UN PROCESSUS À TRAVERS LEQUEL APPRENDRE ET CHANGER S'UNISSENT PLUS SOUVENT QU'AUTREMENT.

Aussi, je reconnais que certains apprentissages peuvent être plus difficiles à réaliser que d'autres. Par exemple, changer son style de gestion risque d'être un apprentissage plus exigeant que le simple fait d'acquérir une connaissance théorique nouvelle au sujet d'une version d'un logiciel informatique qu'on utilise déjà. Modifier des conceptions et des attitudes constitue souvent un apprentissage plus laborieux et complexe, pour la simple et bonne raison que l'on touche aux croyances et aux valeurs personnelles. Il s'agit donc d'un changement important.

Ceci m'amène à introduire la notion de crise. À mon avis, pour qu'il y ait apprentissage, une crise est nécessaire. Dans l'utilisation habituelle qu'on fait du mot « crise », on l'associe souvent à l'épreuve, voire à la catastrophe (crise économique, crise sociale, crise de folie etc.). Toutefois, l'apprentissage et le changement qu'il exige ne sont pas toujours violents ou pénibles. Certains changements sont même carrément heureux. Pensons, par exemple, au fait d'obtenir une promotion que l'on a souhaitée. Il peut s'agir d'une situation où l'apprentissage est important tout en étant un événement heureusement déstabilisant! Croire qu'il faut toujours souffrir pour apprendre est selon moi un reliquat de la conception judéo-chrétienne. Par ailleurs, je crois aussi que les épreuves peuvent être de belles occasions de croissance.

Au sens étymologique du terme, le mot crise signifie « prendre une décision ». La crise est en fait un moment où un changement est imminent ou en train de se produire; c'est-à-dire qu'il y a concrètement des circonstances, une situation, un sentiment qui s'imposent à nous et qui nous amènent à ressentir ou à constater que ce que nous savions, pensions ou faisons est remis en question (plus ou moins fortement), nous incitant ainsi à une décision qui mène à une réforme

**M. Bourrassa, le discours actuel des organisations fait une grande place à la notion d'apprentissage. Que signifie cette notion pour vous?**

Je dirai d'abord que l'apprentissage et le changement sont pour moi deux processus intimement liés. L'apprentissage vient nécessairement inscrire une différence en soi et dans nos rapports avec les autres. Autrement dit, après avoir appris, nous ne sommes plus tout à fait ce que nous étions auparavant.

Cependant, les apprentissages ne sont pas tous semblables. Ils peuvent être de divers ordres et d'intensité relative. On parlera, par exemple, d'apprentissage de connaissances, d'apprentissage d'habiletés, d'apprentissage d'attitudes, ou encore d'apprentissage de stratégies relationnelles, l'un pouvant accompagner et étant influencé par l'autre. On pourrait aussi parler d'apprentissage « existentiel » qui est généralement plus vaste, plus complexe, certains diront plus profond, car il s'agit « d'apprentissage de vie ». Les personnes qui vivent de graves maladies ou qui se tirent d'accidents routiers importants témoignent parfois de ces grands apprentissages à la suite desquels, la vie a pris un tout autre sens.



Bruno Bourassa est docteur en psychopédagogie et professeur au département des fondements et pratiques en éducation de la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval.  
Tél. : (418) 656-2131  
Poste : 3376

plus ou moins importante de nos savoirs établis. L'apprentissage naît donc nécessairement d'une dissonance, d'un déséquilibre. Il est une expérience qui naît de l'interaction et qui touche à différents degrés la personne dans son ensemble. Cette conception contraste sérieusement avec l'idée selon laquelle apprendre est une opération qui relève uniquement du cerveau.

### **Vous liez étroitement apprentissage et changement. Jusqu'à quel point une personne doit-elle changer pour apprendre?**

On ne peut à la fois changer et être totalement soi-même! Par ailleurs, on change tout en restant semblable... Le changement n'est jamais totalitaire. Alors, à votre question «Jusqu'à quel point une personne doit-elle changer pour apprendre? », je répondrai simplement que tout changement, si petit soit-il, est un apprentissage et cela, tant sur le plan du savoir, du savoir être que du savoir faire. Ce qui n'exclut pas qu'il puisse se produire des apprentissages, et donc des changements, perçus comme étant plus significatifs ou importants que d'autres.

L'homme se construit à travers les années, il développe des modèles d'action, c'est-à-dire des façons de voir et de faire qui se sont avérées suffisamment ou même très utiles et efficaces par le passé. Ces modèles jouent un rôle important, car ils lui permettent de comprendre la réalité et d'agir dans son environnement. Décider de changer substantiellement du jour au lendemain ces modèles d'action est pure utopie, selon moi. On change, on s'ajuste, on modifie certaines choses pour ajouter à ce qu'on pense, à ce que l'on fait ou ce que l'on est déjà. Des éléments qui «font sens», qui s'inscrivent en continuité dans notre histoire de vie, qui bonifient certains aspects de nos connaissances, de notre personnalité ou de notre façon de vivre et d'interagir avec les autres.

Le changement n'est pas inconditionnel. Diverses stratégies peuvent être adoptées par des personnes pour ne pas changer ou expliquer des difficultés liées au changement. Certaines personnes refusent ouvertement de changer leur façon de faire ou de voir et leur message est très clair en ce sens. D'autres se disent, par exemple, intéressées par la formation mais ne changent rien à leur pratique. Elles participent, elles ap-

prouvent en souriant mais, dans les faits, il n'y a absolument rien qui change. Il y a aussi les personnes qui disent avoir intégré les apprentissages et qui croient appliquer ce qu'elles ont appris, alors que les faits révèlent qu'elles n'ont pas compris l'enseignement reçu. Il y a aussi les gens qui s'efforcent d'intégrer et d'appliquer les nouvelles connaissances, mais qui ont de la difficulté à changer les habitudes acquises depuis plusieurs années. Ce sont quelques illustrations qui indiquent que le changement ne s'opère pas de façon inconditionnelle.

Il faut, à mon avis, être attentif aux personnes qui manifestent leur résistance ou leur incapacité à changer. De telles manifestations n'arrivent pas par hasard ou par pure fantaisie. On y découvre fréquemment un potentiel de survie, la force des apprentissages passés et des capacités d'adaptation qui sont mises en cause. La non-acceptation du changement peut révéler une certaine forme de sagesse. On ne change pas pour changer! Le changement doit avoir du sens pour celle ou celui qui y est convié, ou pire, forcé.

---

**« TOUT CHANGEMENT,  
SI PETIT SOIT-IL, EST UN  
APPRENTISSAGE »**

---

Les organisations sont soumises à des contraintes et des impératifs très forts de changement et d'adaptation continue. On demande aux gens qui les composent de faire de même. Toutefois, ceci ne doit pas nous faire perdre de vue la nature humaine. Le changement se produit dans certaines conditions. Dicté le changement chez un individu ou un groupe d'individus n'est pas nécessairement la meilleure chose à faire pour que le changement souhaité se réalise; au contraire... il peut surgir de la résistance, voire même d'autres types de changement que ceux envisagés. Le goût ou la nécessité du changement doit être aussi éprouvé par l'individu lui-même. Il vaut mieux stimuler le changement que de le prescrire. Le changement est davantage un phénomène émergent, c'est-à-dire qu'il se construit selon les conditions, les contraintes les dispositions particulières des personnes, à sa façon et à son rythme. Son aboutissement n'est donc pas nécessairement à l'image de la volonté initiale. Je suis donc un peu critique par rapport à la notion de changement planifié au sens grossier du terme.

Le temps est une autre de ces conditions importantes pour que se produise un apprentissage.

**Cette notion de temps revient régulièrement. Pourquoi est-elle si présente lorsque l'on parle d'apprentissage et de changement?**

«Le temps se venge des choses que l'on fait sans lui», écrit le philosophe français, Michel Serre. Nous sommes à une époque où le temps est une ressource de plus en plus rare. En se privant du temps, il me semble qu'on sabote bien des processus, comme celui de l'apprentissage notamment. Apprendre demande du temps. Comme je l'évoquais plus tôt, certains apprentissages sont moins «déstabilisants», moins longs et moins difficiles à réaliser. Cependant, les apprentissages nouveaux, ceux qui remettent en

question les habitudes des personnes et leur conception, ou encore, leur expérience de vie, ceux-là demandent souvent plus de temps. À la limite, la personne pourra présenter les comportements attendus par les prescripteurs de changements ce qui ne voudra pas

dire pour autant qu'elle les endosse, qu'elle les intègre. Ces «faux apprentissages» ne m'apparaissent pas nécessairement sains, surtout s'ils sont la norme plutôt que l'exception.

**Vous semblez insister sur l'idée d'expérience lorsque vous parlez d'apprentissage, pourquoi?**

Comme je l'évoquais plus tôt, on a tendance à croire qu'apprendre n'est qu'une affaire de tête. Pour moi et selon d'autres auteurs, apprendre est une expérience qui n'exclut pas, mais qui ne se limite pas non plus, à la capacité des personnes de traiter «cognitivement» l'information. On apprend parce qu'on éprouve soi-même, parce qu'on utilise, parce qu'on met en pratique des connaissances. L'apprentissage complet passe par l'action. Aussi, cet apprentissage est influencé par d'autres dimensions qui font partie de l'expérience de la personne. L'émotion, le corps, la relation et le contexte dans lequel je me retrouve interviennent d'une façon ou d'une autre dans le processus d'apprentissage. Tout cela fait partie de l'expérience d'apprendre.

En ce sens, les formations magistrales, bien qu'adéquates dans certaines circonstances, comportent leurs limites. Cette pédagogie, je la nomme «pédagogie transmissive». Elle cultive l'idée que la connaissance «transmise» sera digérée intégralement et utilisée comme telle. Elle s'inscrit, la plupart du temps, dans un rapport unidirectionnel et mise essentiellement sur la compréhension intellectuelle et sur la rétention de l'information présentée par le professeur. Selon cette approche, quelqu'un qui a bien compris ou qui a retenu les notions enseignées, est quelqu'un qui a appris. Je dis que cet «apprentissage» risque d'être éphémère, s'il ne passe pas par l'action.

**Une distinction doit donc être apportée entre le fait d'informer et de former?**

Oui absolument, il faut distinguer les choses. La session d'information est pertinente si l'on poursuit l'objectif de sensibiliser et de livrer un contenu informatif. La formation est quelque chose de beaucoup plus exigeant. Elle invite le formateur à s'investir personnellement et à entrer en relation, à prendre le risque de ne pas avoir toutes les réponses. Former des personnes ne signifie pas uniquement les informer. Cela veut dire les amener jusqu'à l'action.

Il est nécessaire de discriminer les divers types d'apprentissage. De quel apprentissage parlons-nous au juste? Une fois les précisions apportées sur ce plan, il faut choisir les bons moyens. C'est une chose d'apprendre le fonctionnement d'une nouvelle souris d'ordinateur, cela en est une autre de s'adapter aux réformes ou aux changements organisationnels importants qui surviennent dans les entreprises.

Lorsque l'on réfère à la formation donnée pour soutenir le développement de nouvelles habiletés ou attitudes, on peut citer Dewey qui disait : «Tell, Show, Do and Check ». Les deux derniers éléments identifiés par Dewey sont parfois négligés dans le cadre de la formation. Pourtant, il s'agit de l'acte de supervision, de mentorat, une dimension fondamentale pour fermer la boucle de bon nombre d'apprentissages. Le savoir doit être mis en action et recréé par chaque individu, à sa façon, pour qu'on puisse parler d'intégration. C'est cela l'apprentissage expérientiel!

---

**«LE TEMPS SE VENGE  
DES CHOSES QUE L'ON  
FAIT SANS LUI»  
MICHEL SERRE**

---

## **Dès son tout jeune âge, l'enfant se développe et fait de nombreux apprentissages par le jeu. Ce dernier a-t-il une place dans les apprentissages liés au travail?**

Tout à fait, j'y crois fondamentalement. Je crois que le jeu est une façon d'appréhender une nouvelle réalité de façon agréable. Il recouvre en outre deux dimensions: la dimension logique et la dimension analogique. Lorsque l'on se centre uniquement sur la pensée cartésienne de l'apprenant, on risque de négliger d'autres de ses potentiels d'apprentissage qui sont aussi importants à mon avis. On apprend énormément par les images, par l'humour et par les sensations.

Les émotions participent au processus d'apprentissage, mais aussi tout le corps, tout le «senti»... il y a en quelque sorte une inscription corporelle de la pensée. Par exemple, en tant que pédagogue, mon corps est un très bon allié, c'est un fournisseur d'indicateurs précieux. Ce que je perçois et ressens, à travers moi et les autres, me guide dans l'acte de former.

## **Quelles seraient les conditions idéales de l'apprentissage?**

Il est évidemment difficile d'établir un idéal. Ce qui est idéal pour l'un, ne l'est pas nécessairement pour l'autre. Toutefois, dans une perspective d'apprentissage «expérientiel», certaines conditions sont davantage mises en évidence. Je ne peux toutes les présenter. Je reprendrai en synthèse quelques-unes d'entre elles que j'ai évoquées depuis le début de cette entrevue, en les abordant un peu autrement.

D'abord, une formation ne peut jamais être purement orientée sur la réponse aux besoins des apprenants. Les organisations ont, elles aussi, leurs contraintes et leurs besoins et doivent, à certains moments, convier leur personnel à l'apprentissage et au changement. Il faut donc être conscient du fait que la formation est un «produit négocié». L'apprenant est plus susceptible d'être intéressé et d'apprendre d'une formation s'il peut présenter, et même défendre, ses besoins. La motivation est une condition indispensable à l'apprentissage.

Comme je l'ai indiqué plus haut, un apprentissage est plus susceptible de se produire si la formation ne se restreint pas uniquement à de la diffusion d'information. Par exemple, des étu-

des révèlent qu'on retient 10% de ce qu'on lit, 20% de ce qu'on entend, 30% de ce qu'on voit et 50% de ce qu'on voit et entend; par contre, on retient 80% de ce qu'on dit et 90% de ce qu'on fait.

L'action pour l'action n'est pas plus garante d'apprentissage. L'apprentissage exige la réflexion. Le fait d'être trop collé à l'action amène parfois à tourner en rond. L'analyse et le recul sont nécessaires. L'aide d'une tierce personne (formateur, superviseur, mentor...) peut également être très utile pour favoriser cette distanciation.

L'apprentissage demeure un acte volontaire et sélectif. À la limite, l'individu est le seul à décider de son parcours d'apprentissage et des apprentissages qu'il fera. C'est pourquoi sa façon d'apprendre doit être reconnue et respectée, ce qui n'exclut pas l'idée que la personne puisse être mise en déséquilibre pour que l'apprentissage ait lieu. C'est le fait d'imposer une formation ou une façon d'apprendre qui risque d'être contre-productif en termes d'apprentissage.

Enfin, l'apprentissage est un phénomène intime c'est quelque chose qui se passe en soi. Par ailleurs, il prend naissance dans l'interaction. En conséquence, l'utilisation volontaire et rigoureuse du groupe peut grandement faciliter certains apprentissages.

## **Pour conclure M. Bourassa, souhaiteriez-vous ajouter quelque chose?**

La formation dans les organisations est de plus en plus valorisée. Depuis les dix dernières années, on oblige les entreprises québécoises à investir pour former le personnel. Le métier de formateur gagne aussi en popularité. Toutefois, il est fréquent d'entendre que les formations n'ont pas connu les retombées souhaitées. Ou encore, les gens ont bien apprécié la formation, mais ils n'ont pas nécessairement appris, il n'y a pas de transfert des connaissances enseignées dans leur quotidien.

Mieux comprendre l'apprentissage, ses formes diverses et ses exigences, me semble essentiel pour identifier judicieusement les besoins de formation et de formateur d'une organisation. 📌

---

**« LES ÉMOTIONS  
PARTICIPENT AU  
PROCESSUS  
D'APPRENTISSAGE »**

---

# Miser sur le savoir et l'expérience des personnes

*Propos recueillis par Chantal Hivon*

ÉCHANGE A RENCONTRÉ POUR VOUS M. GUY LAVIGNE, DIRECTEUR DE L'ÉTAT CIVIL, UN GESTIONNAIRE PASSIONNÉ PAR SON MÉTIER. IL NOUS A PARLÉ AVEC UNE FERVEUR TOUTE PARTICULIÈRE DE LA MISSION DE SON ORGANISATION, DES DÉFIS QUI Y SONT RELEVÉS ET DE L'ENGAGEMENT DE SES EMPLOYÉS. NOUS VOUS INVITONS À DÉCOUVRIR CE QU'IL A APPRIS ET CE QU'IL APPREND ENCORE DE CETTE EXPÉRIENCE.



**M. Lavigne, on vous confiait, il y a quelques années, la responsabilité de remanier en profondeur les services liés aux registres de l'état civil. Parlez-nous de cette expérience.**

Guy Lavigne est directeur de l'état civil au ministère des Relations avec les Citoyens et de l'Immigration  
Tél. : (418) 646-6035

D'abord, j'aimerais vous présenter quelques-unes des caractéristiques particulières de cette organisation. Le mandat de l'état civil est bien ciblé. En effet, lorsque le citoyen s'adresse à nous pour inscrire un acte de naissance ou de décès, il déclenche un processus qui conduit à l'émission d'un certificat. Nous sommes donc, de par notre mandat même, relativement autonomes, sans lien de dépendance avec d'autres organisations ministérielles.

Autre caractéristique importante, autant la loi que nos attentes signifiées exigent d'autofinancer nos opérations. Ainsi, le bureau de l'état civil ne reçoit aucun crédit voté pour subvenir à son mandat; il doit défrayer tous les services qu'il reçoit d'autres organisations gouvernementales, comme les services informatiques ou ceux relatifs aux ressources humaines. Nos revenus proviennent des frais payés par la population pour obtenir nos services d'émission de certificats. Ces conditions créent un contexte de travail différent. Cette obligation de vivre dans les limites de notre périmètre financier, nous a incités, par exemple, à négocier des aménagements avec le syndicat pour obtenir plus de souplesse dans la gestion des ressources humaines. Une partie de notre personnel est occasionnel pour s'ajuster au volume de travail qui fluctue au même rythme que nos revenus.

**Dans quel état d'esprit avez-vous abordé la mise sur pied de cette organisation?**

Il s'agissait de la création d'une toute nouvelle entité, au 1<sup>er</sup> janvier 1994. Pour répondre à ce mandat complètement nouveau, il a fallu constituer une organisation de toutes pièces. Nous avons tenu à la mettre sur pied avec une vision résolument moderne. Cette volonté s'est traduite de différentes façons. Les niveaux de gestion ont été réduits au minimum. Entre le palier le plus élevé de gestion et les employés de la base, il n'y a qu'un seul niveau. Le directeur de l'état civil est le supérieur hiérarchique de tout le personnel et chaque supérieur immédiat gère plusieurs dizaines de personnes.

Dans cette recherche de modernité, nous avons aussi visé la responsabilisation des employés. Ainsi, pour répondre au besoin des citoyennes et des citoyens, on fait appel au jugement et à la compétence de nos agents de bureau pour traiter toutes les facettes d'un dossier et ce, à partir du traitement informatique jusqu'à l'examen minimal des règles de droit ou des règles administratives. À l'époque, cette responsabilisation représentait tout un défi pour du nouveau personnel qui ne connaissait ni l'informatique, ni le domaine de l'état civil.

**Quels ont été les défis les plus importants à relever dans la mise sur pied de cette organisation?**

Malgré ce que l'on peut croire, le dossier de l'état civil est complexe et difficile. Celui-ci touche à l'identité, à quelque chose de très précieux pour chaque personne. Un membre du personnel qui se trompe d'un seul accent dans le nom d'une personne risque de blesser cet individu dans son identité; imaginons alors ce qui se passe si on ne trouve pas un acte de naissance... Notre objectif du « zéro défaut » ne vient pas d'un caprice ou d'un désir de bien paraître mais d'une obligation, ce n'est pas un choix.

La personne qui requiert nos services pour un certificat de naissance, par exemple, en sait plus long que

nous sur son identité. Les clients se trouvent en position de pouvoir et se montrent très critiques face au service offert. Travailler à l'état civil entraîne cette pression mais permet aussi de pouvoir vivre une relation d'aide significative lorsque l'on réussit à apporter des solutions aux problèmes des gens. Des employés reçoivent régulièrement des lettres de remerciements, des fleurs, pour souligner leur contribution. L'état civil est névralgique sur le plan social; on a donc cherché à mettre en place une organisation moderne et dynamique.

Je voudrais aussi m'attarder particulièrement à deux défis relevés par le personnel. Pour réaliser notre mandat, nous avons procédé à la numérisation de tous les actes d'état civil du 20<sup>e</sup> siècle, pour le Québec. Ce travail gigantesque a nécessité trois ans d'efforts et permis le développement d'une technologie à l'avant-garde sur le plan mondial. Les retombées de ce travail sont fort positives. D'abord, nous nous sommes approprié le contenu de l'état civil pour toute cette période et pouvons ainsi connaître la totalité des actes. Nous avons pu sécuriser les registres, assurer une meilleure protection des renseignements et exporter, sur le plan international, l'expertise développée au Québec. Nous sommes fiers d'avoir acquis une expertise importante et d'avoir poussé au maximum l'utilisation et l'exploitation des outils technologiques.

### **Vous me parliez d'un second défi, quel est-il?**

L'autre défi est celui de l'accessibilité. Auparavant, les services de l'état civil étaient dispensés dans plus de 3,600 lieux. Avec la nouvelle loi, il n'y avait plus qu'un seul officier civil et deux bureaux, l'un à Québec, et l'autre à Montréal. Le défi consistait à devenir plus disponible. Nous avons travaillé à trois niveaux d'action. D'abord, être là où le citoyen se trouve. Pourquoi demander aux gens de se déplacer pour venir à nos bureaux et, peut-être, s'absenter de leur travail pour obtenir un service auquel ils ont droit? Sans ouvrir de bureaux en région ou passer par des intermédiaires, comme les palais de justice, l'état civil s'est doté de plus de 12,000 points de service sur tout le territoire du Québec. Aujourd'hui, nos partenaires, les municipalités, les organisations religieuses, les caisses populaires, les agences de voyage et les bureaux de Communication-Québec mettent à la disposition des citoyens et des citoyennes des documents d'information, des formulaires, des enveloppes-réponses. Toujours pour améliorer l'accessibilité, un service de renseignement téléphonique gratuit, accessible partout au Québec, a été mis sur pied. La population peut aussi communiquer avec nous par télécopieur. Depuis 1994, l'état civil accepte des

modes de paiement nouveaux comme les cartes de crédit ou les chèques personnels.

Notre troisième volet d'accessibilité emprunte la voie des nouvelles technologies. Les citoyens peuvent transiger par un site Internet et, depuis deux ans, nous faisons du commerce électronique avec la population. L'état civil a été la première organisation gouvernementale à le faire. Ainsi, tout en offrant un service rapide, de grande qualité et facile d'accès, 92% de notre volume d'affaire se fait autrement que par un contact physique. Auparavant, pour obtenir un certificat, il fallait communiquer avec la paroisse d'origine. Or, près de 75% de la population du Québec ne réside plus dans la paroisse où son acte de naissance est conservé. De plus, des paroisses ont été fermées et les registres, déplacés. Maintenant, il n'y a qu'un seul endroit, un seul service et cela constitue un avantage pour les citoyens et les citoyennes.

Certaines organisations gagnent à être centralisées. Ainsi, l'état civil détient l'intégralité des données et peut protéger l'intégrité du registre, ce qui est crucial pour des données aussi sensibles. Plutôt que de morceler le registre, nous avons cherché à joindre les gens là où ils sont. Aujourd'hui, dans chaque village du Québec, l'état civil compte au moins trois points de service: la municipalité, la caisse populaire, la paroisse. Avec les possibilités de l'informatique, nous serons éventuellement accessibles dans chaque foyer. Dans un État moderne il faut voir les choses autrement, utiliser les nouvelles technologies de façon à répondre aux besoins de la population au lieu de lui demander de se rendre disponible pour répondre aux besoins des organisations gouvernementales. En misant sur les nouvelles technologies, on peut rejoindre les citoyens là où ils sont.

### **L'apprentissage est important pour le gestionnaire qui relève le défi mais aussi pour les collaborateurs et les employés qui l'accompagnent dans l'aventure. Qu'est-ce qui a contribué à soutenir l'apprentissage au sein de votre équipe?**

Ce qui soutient l'apprentissage du personnel est bien simple, il s'agit du goût de servir les citoyennes et les citoyens. Les employés de l'état civil se trouvent dans une relation d'aide avec la population et cette volonté de bien servir a puissamment soutenu leur apprentissage. Même si c'est parfois difficile,

---

**« EN MISANT SUR LES  
NOUVELLES  
TECHNOLOGIES, ON PEUT  
REJOINDRE LES CITOYENS  
LÀ OÙ ILS SONT »**

---

répondre aux attentes des citoyens constitue le sens de leur travail.

Mais je vais donner un exemple bien concret d'apprentissage. L'hiver dernier, par souci d'améliorer nos services, nous avons mis en place un processus de réflexion et d'échange portant sur les valeurs et les principes inhérents au fait d'être un employé de l'État, au service de la population. À ces rencontres portant sur des valeurs d'être et de faire, nous avons convié tout le personnel. En effet, pourquoi ne pas donner la parole à tout le monde sur un sujet aussi fondamental que celui-là?

Dans un premier temps, il s'agissait d'abord d'une réflexion faite par et pour les employés qui sont au service de la population. Les cadres ont aussi fait la même réflexion entre eux. Tout le monde a eu la possibilité de s'exprimer sur ses valeurs et ses principes d'être et de faire.

---

**« TOUT PART DE LA  
BASE, IL FAUT DONNER  
LA PAROLE »**

---

Lors de la dernière rencontre, chaque groupe devait formuler ses propositions pour en arriver à une déclaration de service à la population. Cela s'est fait sous forme d'un sommet s'apparentant à ceux de l'emploi ou de l'économie. Les échanges ont eu lieu devant des représentants de la population et des

représentants de nos clients institutionnels. Nos partenaires étaient aussi présents: les directeurs de funérailles, des évêques et des représentants des municipalités. Toutes ces personnes ont eu l'occasion de venir nous présenter leurs commentaires et leurs observations à la suite de ce qu'ils avaient entendu en termes d'échanges. Deux journées importantes de réflexion qui se sont conclues par la signature de la Charte.

Les employés de la base partagent ces valeurs et ces principes, ils ont le goût d'en parler et ils sont, dans bien des cas, prêts à aller plus loin que les cadres. Les valeurs et les principes qui ressortent et qui se transforment en consensus à la suite d'une telle réflexion reflètent le savoir du personnel et l'expérience de travail acquise depuis des années, dans leurs relations avec les citoyens. Réussir à faire un collectif avec tous ces ingrédients permet de mettre une grande force au service de l'organisation. Rien n'est parfait, loin de là, mais il devient tellement plus aisé de se comprendre. Nous discutons des mêmes choses, parce que nous partageons les mêmes valeurs et les mêmes principes. Et même si tout le monde n'est pas parfaitement à l'aise là dedans, la Charte est aussi un engagement collectif à pouvoir s'entraider dans un service de qualité. Aujourd'hui l'état civil s'inscrit, je crois, dans une approche de service de qualité à la population. Du côté de l'encadrement, cela se traduit par le fait de fournir des outils, le soutien et la formation adéquate pour

permettre au personnel d'offrir ces services en fonction d'attentes négociées avec notre ministre en termes de résultats de qualité. Cette démarche a demandé une somme énorme de travail, mais pouvoir établir un consensus sur des éléments fondamentaux rend le travail tellement plus agréable pour tous!

En plus de pouvoir compter sur des employés qui ont à cœur de servir les citoyens, la structure aplatie nous a aidés. Les cadres sont «sur le plancher», branchés sur les problèmes et les solutions. Même si la structure a été «facilitante», elle n'est pas toujours aisée à vivre dans les situations de tension, surtout lorsque tu diriges 75 personnes! Les chefs d'équipe sont aussi syndiqués. Si on a un problème de système informatique, les retards s'accumulent, la population attend, les téléphones ne cessent de sonner, les citoyens et citoyennes se plaignent... Même si on accumule du retard, les demandes ne cessent pas d'entrer, les naissances, les mariages, les décès ne s'arrêtent jamais! La population est dépendante, l'état civil est le seul organisme qui fournit ce service; nous ne possédons pas de marge d'erreur. C'est la contrainte importante avec laquelle nous vivons: une obligation de service de qualité. Il s'agit d'une relation d'aide intéressante, mais exigeante.

### **Que reprenez-vous pour l'avenir?**

C'est grâce aux hommes et aux femmes qui travaillent et qui croient au service à la population que l'appareil public fonctionne aussi bien; il ne faut pas l'oublier. Il suffit de leur donner le droit de parole pour constater la force de leur réflexion. Notre Charte comporte des valeurs de générosité, de respect, de fierté, de rapidité, d'efficacité, de perfection... Nos employés, par groupes de seize, et accompagnés par un consultant, ont travaillé à partir d'extraits d'un bouquin de philosophie: le «Petit traité des grandes vertus» d'André Comte-Sponville. Nous avons distribué à des agents de bureau, à des auxiliaires en informatique, des extraits de chapitres sur des thèmes comme la politesse, la générosité, la compassion, la gratitude, la tolérance. Il ne s'agissait pas de textes où la réflexion était mâchée à l'avance, mais bien d'extraits des écrits d'un philosophe moderne actuel. La réflexion découlant de cet exercice est impressionnante. Tout part de la base, il faut donner la parole. Notre rôle comme cadres est de fournir ces occasions, de donner l'encadrement et le soutien pour leur permettre de s'exprimer et éviter que cela dérape. Plutôt que de chercher à imposer des choses par le haut, faisons confiance à notre monde; il va nous renverser par la qualité de son travail et la profondeur de sa réflexion.

Miser sur nos acquis, ce n'est pas seulement miser sur l'expérience acquise mais bien réaliser que l'on

peut compter sur nos employés et qu'ils ont des choses à dire.

**Justement, comme nous voulons tenter d'exploiter ce thème « Miser sur nos acquis », je vais vous poser une question d'ordre plus personnel... Lorsque vous êtes entré en fonction au poste de directeur de l'état civil, sur quels éléments professionnels et personnels vous êtes-vous appuyé pour aborder ce nouveau mandat?**

Je me suis surtout appuyé sur mon expérience en relations de travail, en négociation de conventions collectives. Cette expérience de plusieurs années m'a bien préparé à vivre des situations de tension, à être capable de maîtriser davantage le stress. Grâce à ce bagage, j'étais aussi mieux préparé à rencontrer des journalistes, à discuter avec des représentants du Conseil du trésor ou avec des ministres. Le fait d'avoir négocié, durant tant d'années, m'a aidé à transiger avec une foule d'intervenants. Discuter, négocier, cela fait partie intégrante de la vie d'un administrateur public aujourd'hui. Sur le plan professionnel, tout cela m'a beaucoup préparé.

J'ai aussi une formation juridique, mais ce n'est qu'une carte dans le jeu. Cette formation, par sa rigueur et son approche cartésienne, m'a sans doute permis d'aborder certains dossiers de façon plus rationnelle. Le fait d'avoir plaidé devant les tribunaux m'a sûrement aidé à développer une aisance pour exprimer ma pensée et faire des présentations.

Mais ce qui permet de grandir et d'évoluer est le fait de sortir de nos sillons habituels et de mettre à profit le bagage accumulé, dans d'autres champs d'activité. Aujourd'hui, je me plais à penser que je suis un généraliste qui peut compter sur beaucoup d'atouts. Cela permet d'être plus flexible et plus à l'aise dans diverses circonstances.

À cela s'ajoute, sur le plan personnel, un esprit de curiosité de tous les instants et le goût du risque. À mon avis, il est impossible de mettre en place une organisation si on ne peut composer avec un certain niveau de risque. Mon tempérament me permet peut être de l'accepter plus facilement, sans toutefois être enclin à prendre des risques inconsidérés. Dans le doute, il faut parfois s'abstenir, mais souvent, il faut agir, malgré lui. J'aime intervenir pour faire bouger et avancer les dossiers. Je n'aime pas prendre les choses pour acquis. Sur le plan du management, le plus grand défaut est de s'asseoir, une fois que l'on a réalisé quelque chose. Au contraire, une réalisation c'est une marche que l'on se donne pour en monter une autre. Si l'on s'arrête, on ne recule pas, mais on se fait devancer par les autres; il faut évoluer sans cesse.

**Pourriez-vous nous parler davantage de la prise de risque?**

Depuis le tout début, l'état civil est une organisation en mouvement, les employés se demandent à quel moment les choses vont se stabiliser. L'organisation est stable aujourd'hui, demain elle va changer, elle va évoluer constamment. Une organisation vivante est une organisation qui bouge. Le défi est de rester dans ce mouvement, en essayant d'acquiescer un peu plus de contrôle. Le risque se présente tous les jours, il faut accepter de pouvoir se tromper. Quand la difficulté arrive, il faut se retrousser les manches, se cracher sur les mains et travailler pour la surmonter. Si l'on peut compter les uns sur les autres et faire confiance, il est plus facile de prendre des risques. Cela exige d'être conscient de ses capacités et de ses limites et demande de l'humilité, c'est loin d'être aisé et simple à réaliser.

Prendre des risques amène aussi la satisfaction du devoir accompli. Le sentiment d'avoir donné le meilleur de soi-même permet de dormir sans remords, sans regret même si l'on n'est pas certain d'avoir toujours fait les bons choix. Je ne possède pas la vérité mais j'ai le mérite d'essayer. Si cela fonctionne tant mieux et sinon, tirons parti de l'expérience pour apprendre de ce que l'on a fait et essayer autre chose. Il faut avancer sans cesse.

**En guise de conclusion, parlez-nous de ce que vous avez appris de plus important dans cette expérience...**

Il faut aimer ce que l'on fait, être heureux et avoir du plaisir. Pour y arriver, il importe de bien s'entourer. Un organisme qui se met en place, qui peut compter sur des personnes partageant des valeurs communes, peut prendre des risques. Lorsque ceux-ci sont assumés ensemble, on peut tous et toutes être fiers des résultats obtenus. Il faut aussi réaliser qu'il n'y a pas de vérités toutes faites et que la vérité se bâtit au mieux de notre capacité à être ouvert aux autres. Je pourrais bien parler de management mais le plus important est ailleurs. La confiance doit être omniprésente. Dans une organisation, si tu peux faire confiance, tu peux avancer et avoir du plaisir; s'il y a méfiance, tu ne peux arriver au travail en étant joyeux... Le goût d'entreprendre des choses nouvelles, la satisfaction de les réaliser, ceci nous amène encore plus loin, et c'est extrêmement intéressant! 📌

---

**« UNE RÉALISATION  
C'EST UNE MARCHÉ  
QUE L'ON SE DONNE  
POUR EN MONTER  
UNE AUTRE »**

---

### Pratique de la formation du discours à la réalité

Catherine Bezsonoff, Éditions d'Organisation, Paris, 2000, 198 p., 44,95\$

HD 5715 B 574p 2000 QMC

Confronter les systèmes de formation à la réalité pour aboutir à une formation «au juste nécessaire», mais réellement efficace.

Dans un contexte où les compétences exigées par les entreprises doivent se renouveler constamment et rapidement, ce livre évalue la capacité des différentes approches pédagogiques à développer les compétences requises. On se plaît aujourd'hui à penser que les réponses traditionnelles ont atteint leurs limites et que les nouvelles technologies apportent des réponses innovantes. Mais qu'en est-il dans la réalité quotidienne de la formation?

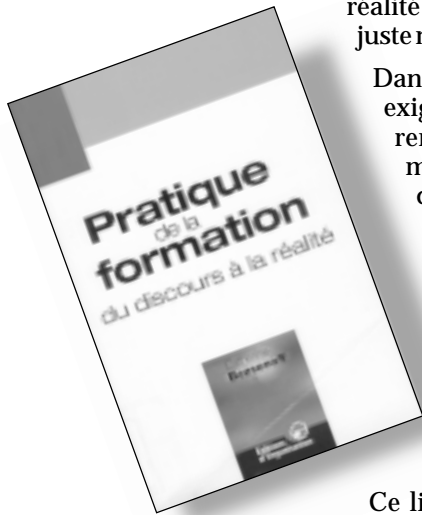
Ce livre constate d'abord que l'analyse des besoins, première étape pour concevoir des systèmes de formation, n'identifie aujourd'hui que les compétences à développer. Or les faits prouvent qu'il faut aller plus loin et diagnostiquer chez chacun les freins qui entravent leur acquisition.

Il souligne ensuite que c'est à la formation, mais plus exactement au formateur de savoir lever ces freins. C'est la seule condition pour arriver à une formation efficace, même si elle doit être conçue «au juste nécessaire», en ne développant que les compétences utiles dans un environnement donné.

Dans ce livre, vous trouverez des réponses précises et approfondies aux questions suivantes:

- Sur quels critères juger qu'une approche pédagogique fait acquérir des compétences?
- Comment apprendre à construire une réponse adaptée à une situation nouvelle?
- Comment analyser ce qu'une personne doit apprendre pour être plus compétente?
- Comment enraciner de nouveaux savoir-faire?
- Comment bâtir une formation au juste nécessaire?
- Comment former au moindre coût?

\* 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.



Catherine Bezsonoff dirige le cabinet de formation et d'ingénierie pédagogique SOCRATE qui intervient dans de grandes et moyennes entreprises des secteurs public et privé. Elle construit et anime elle-même de nombreuses formations. Ce livre s'appuie très largement sur son expérience quotidienne de pédagogue en entreprise.



### Savoir pour agir – Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel

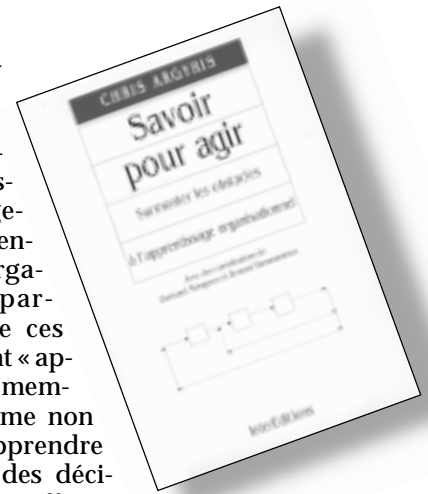
Chris Argyris, InterEditions, Paris, 1995, 330 p., 79,95 \$

HD 58.8 A695K F.L. 1995 QMC

Toute organisation voit apparaître des «routines défensives» qui font obstacle au changement et à l'apprentissage. Une organisation qui parvient à réduire ces routines devient «apprenante»: ses membres sont à même non seulement d'apprendre et de prendre des décisions de façon plus efficace, mais aussi de questionner, voire de modifier la logique qui guide leurs actes.

Grâce à son approche à la fois théorique et pratique du changement organisationnel, Chris Argyris réussit à concilier exigences académiques et managériales et à répondre à une double attente: celle des chercheurs, intéressés par un travail théorique rigoureux, et celle des praticiens, soucieux de se voir proposer des conseils directement applicables sur le terrain. En effet, il ne se contente pas de décrire les obstacles au changement, il en analyse les causes et indique comment élaborer des connaissances permettant d'agir efficacement.

Après une présentation du cadre théorique, Chris Argyris convie le lecteur à l'accompagner durant une recherche-action, menée dans un cabinet de conseil, et à suivre pas à pas ses interventions visant à faire de cette entreprise une organisation apprenante. Les nombreux extraits d'entretiens donnent non seulement au livre un caractère vivant et réaliste, mais contribuent aussi à mieux comprendre comment l'intervenant procède et com-



ment les membres de l'entreprise réagissent. *Savoir pour agir* est un ouvrage destiné aux dirigeants, aux chercheurs, aux étudiants en gestion ainsi qu'à tous ceux qui s'intéressent au changement et à l'apprentissage organisationnels.

*Chris Argyris est professeur à l'Université de Harvard (Graduate Schools of Business Administration and of Education). Parallèlement à ses activités de recherche - il est l'auteur d'une trentaine d'ouvrages et de quelque trois cents articles -, il mène de nombreuses interventions en entreprise.*

*Bertrand Moingeon est professeur assistant de stratégie et politique d'entreprise au groupe HEC. Il a travaillé en 1994 comme visiting research scholar à la Harvard Business School avec Chris Argyris.*

*Bernard Ramanantsoa, professeur de stratégie et politique d'entreprise, est actuellement directeur général du groupe HEC.*



## L'autoformation reliée au travail – Apports européens nord-américains pour l'an 2000

*Collectif sous la direction de Roland Foucher, Éditions Nouvelles, Montréal, 2000, 342 p., 38\$*

HD 5715 A939 2000 QMC



À l'ère des changements et de la mondialisation, les organisations se doivent d'être flexibles et performantes. Elles peuvent difficilement l'être sans une politique de formation aidant leur main-d'œuvre à disposer des compétences nécessaires à leurs fonctions actuelles et à leur mobilité professionnelle. Soutenir l'autoformation est un moyen essentiel pour

atteindre ces objectifs.

Cette affirmation représente un des postulats sur lesquels se fonde cet ouvrage. Celui-ci vise notamment à aider les organisations et les individus à recourir à des pratiques autoformatrices de façon profitable. Réunissant des essais et des résultats de recherche présentés par ces chercheurs et des praticiens francophones provenant d'Amérique et

d'Europe, ce volume devrait stimuler la réflexion et la pratique des chercheurs, des professionnels de la formation et des cadres hiérarchiques qui cherchent à répondre aux questions suivantes: Qu'est-ce que s'autoformer? Pourquoi s'autoformer? Pourquoi et comment soutenir l'autoformation reliée au travail? Qu'est-ce qui influe sur l'efficacité de ce soutien?

*Cet ouvrage a été produit dans le cadre des travaux du GIRAT (Groupe interdisciplinaire de recherche sur l'autoformation et le travail), qui est coordonné par Roland Foucher, docteur en psychologie et professeur titulaire à l'École des sciences de la gestion de l'UQUAM, A. Gosselin (HEC de Montréal) et N.A. Tremblay (Université de Montréal), auxquels se sont joints P. Bouchard (Université Concordia), D. Bouteiller (HEC de Montréal), M. Hrimech (Université de Montréal) et W. Kops (University of Manitoba). La collaboration entre le GIRAT et le GRAF (Groupe de recherche sur l'autoformation en France) a facilité la réunion des personnes qui ont collaboré à cet ouvrage.*



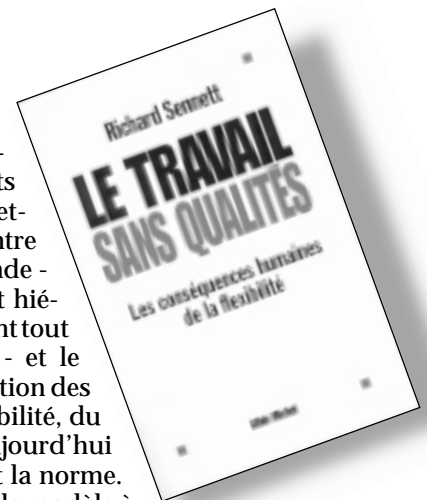
## Le travail sans qualités - Les conséquences humaines de la flexibilité

*Richard Sennett, Éditions Albin Michel, Paris, 2000, 221 p., 28,98\$*

HD 8072.5 S 478t QMC

Dans cet essai alerte et pénétrant, déjà traduit en plus d'une dizaine de langues, Richard Sennett explore les effets déroutants du nouveau capitalisme. En mettant en évidence l'opposition entre deux mondes du travail : un monde - celui des organisations rigides et hiérarchiques où il est important avant tout de s'épanouir dans son travail - et le monde nouveau de la restructuration des entreprises, du risque, de la flexibilité, du travail en réseau, il montre qu'aujourd'hui le court terme et l'insécurité sont la norme. Plus de projet de vie active, plus de modèle à offrir à ses enfants dans une entreprise, l'employé perd son ancrage et le sens de sa propre identité.

C'est à la fois en historien et en sociologue que Richard Sennett raconte des « tranches de vie » qui révèlent à quel point la trajectoire sociale des individus est devenue illisible. Comment, depuis vingt ans, la montée spectaculaire des inégalités s'est accompagnée d'une généralisation de la précarité,



de l'employé au cadre supérieur - à tous les échelons où naguère l'on faisait encore « carrière ».

Un livre irremplaçable sur les effets délétères du «travail jetable ».

*Sociologue réputé, Richard Sennett est professeur à la London School of Economics. Il a reçu pour cet ouvrage le Prix international de sociologie « Amalfi » 1999.*



### Collection « Les grandes rencontres », Collège de Limoilou

Le Collège de Limoilou accueille des conférenciers de prestige qui contribuent à générer des idées fondamentales pour le développement de la culture. Par cette initiative, cette institution veut participer au développement d'une approche où science, technique et conscience s'articulent constamment en société. De nouvelles productions se sont ajoutées récemment les voici:

Ignacio Ramonet, Conférence « La tyrannie de la communication et l'empire des technologies de l'information et de la communication », 1999, (G-099-1 QMC)

Ignacio Ramonet, Rencontre «La géopolitique du chaos», 1999, (G-102-1 QMC)

Edgar Morin, Conférence « Les 7 savoirs nécessaires à l'éducation du futur », 2000, (G-101-1 QMC)



### Le management aujourd'hui – Une perspective nord-américaine

*Anthologie conçue et réalisée par Marcel Côté et Taïeb Hafsi, Les Presses de l'Université Laval - Economica, Québec, 2000, 1628 p., 89,95 \$*

HD 33 C843m 2000 QMC

C'est un véritable défi que Marcel Côté et Taïeb Hafsi ont résolu de relever en regroupant les contributions les plus significatives des chercheurs et professeurs francophones ou francophiles du Canada au développement des connaissances dans tous les champs de la gestion. Il en résulte un fort ouvrage constitué de 116 textes publiés dans les meilleures revues et ouvrages par plus de 160 auteurs provenant d'une quarantaine de départements et

de centres de recherche attachés aux établissements universitaires du Québec et du Canada français, ou d'entreprises.

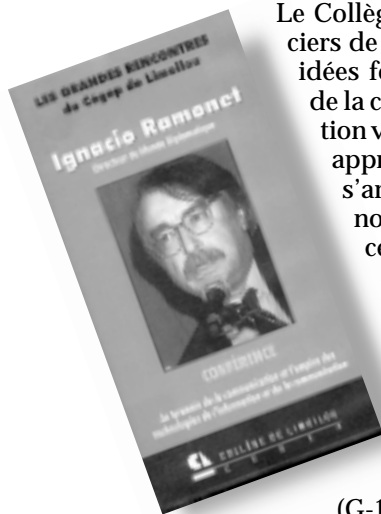
Cet ouvrage constitue une véritable somme des connaissances acquises depuis trente ans dans tous les secteurs du management. Le lecteur y trouvera à la fois des textes de synthèse

dans un champ disciplinaire et des articles monographiques portant sur des aspects précis du management, des articles de nature plus théorique aussi bien que des textes plus techniques portant sur des problèmes

d'application pratique. Bien que les directeurs de la publication aient choisi de présenter les articles dans une séquence allant du plus général au plus spécifique, chacun pourra lire l'ouvrage au gré de ses besoins ou de ses intérêts du moment. Il s'agit d'un ouvrage de référence conçu pour répondre aux attentes des étudiants et les accompagner du début à la fin de leurs études universitaires en gestion et management, en administration et en relations industrielles et dans toutes les disciplines apparentées.

Cet outil de travail permettra en outre:

- de comparer le développement des connaissances en gestion au Québec et au Canada francophone avec celui d'autres parties du monde, tels l'Europe et les États-Unis, et prendre conscience de «la place unique et inconfortable (qu'il occupe) entre les grandes sensibilités européennes et américaines»;
- de mieux cerner les lignes de force de la recherche d'ici en management, aussi bien que certaines de ses lacunes, et d'attirer ainsi l'attention sur de nouvelles voies de recherche à privilégier;
- de trouver dans l'ouvrage, en plus des textes de qualité, des sources abondantes de références dans tous les secteurs de recherche et d'enseignement.



## 10 considérations sur le temps

Bodil Jönsson, Éditions Gallimard, Paris, 2000, 170 p., 21,95\$

HM 656 J 81d QMC

Aujourd'hui, dans nos sociétés occidentales, le temps n'est plus perçu comme une richesse, mais comme un bien nous faisant défaut. Notre rapport au temps se caractérise par une attitude négative: nous nous plaignons de notre manque de temps, nous avons l'impression de courir après le temps, nous nous demandons où trouver le temps.

Ces *Dix considérations sur le temps* nous invitent à penser différemment cette notion du temps. Revenant à l'idée que le temps est un capital inestimable pour l'homme et non « une denrée rare », Bodil

Jönsson nous amène à réfléchir sur une meilleure utilisation du temps. Son travail de physicienne mais aussi ses expériences personnelles lui servent d'exemples quand elle oppose le temps des horloges au temps vécu, ou quand elle se fait l'avocat des temps d'arrêt, nécessaires à la pensée. Des phénomènes comme le zapping ou le téléphone portable sont également analysés avec humour et finesse, mais, en

dehors de la pertinence de ses réflexions, la prouesse que réussit Bodil Jönsson, c'est de nous donner l'impression - une fois le livre refermé - d'avoir enfin du temps.

*Bodil Jönsson est professeur de physique à l'Université de Lund. Dix considérations sur le temps, devenu un phénomène éditorial en Suède avec plus de 1000 000 exemplaires vendus en quelques mois, est en cours de traduction dans le monde entier.*



Vous avez une suggestion de lecture, une référence électronique à nous faire découvrir? N'hésitez pas à communiquer avec nous : micheline.gamache@sct.gouv.qc.ca

## Edgar Morin : Sept savoirs... (suite)

vertus de l'introspection, de l'ouverture subjective à autrui et de la tolérance. « *La compréhension n'excuse ni n'accuse : elle nous demande d'éviter la condamnation péremptoire, irrémédiable, comme si l'on n'avait jamais soi-même connu la défaillance ni commis des erreurs. Si nous savons comprendre avant de condamner, nous serons sur la voie de l'humanisation des relations humaines.* » Edgar Morin ajoute: « *La compréhension est à la fois moyen et fin de la communication humaine. Il ne peut y avoir de progrès dans les relations entre les individus, nations, cultures, sans compréhensions mutuelles.* »

### L'éthique du genre humain

L'éthique du genre humain constitue le septième savoir mis en exergue par Edgar Morin. Nous sommes à la fois un individu, partie d'une société et partie d'une espèce. Toutes ces pièces sont interreliées et ne peuvent exister les unes sans les autres. « *Nous portons en nous cette triple réalité. Aussi, tout développement vraiment humain doit-il comporter le développement conjoint des autonomies individuelles, des participations communautaires et de la conscience d'appartenir à l'espèce humaine.* »

Pour en savoir davantage sur le propos d'Edgar Morin:

- *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Edgar Morin, Éditions du Seuil, 2000, 144p.
- Conférence d'Edgar Morin au collège de Limoilou, « *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur* », octobre 2000, document audiovisuel, disponible à la bibliothèque administrative, cote G-101-1-2000-QMC
- *Dialogue sur la nature humaine*, Edgar Morin avec Boris Cyrulnik, Éditions de l'Aube, Paris, 2000, 72p.
- *La tête bien faite*, Edgar Morin, Éditions du Seuil, Paris, 1999, 153p.



## TECHNO REPÈRES

### Le Réseau des ressources d'apprentissage

*Le Réseau des ressources d'apprentissage* a été créé pour offrir des services de type «guichet unique» dans le domaine de l'apprentissage à la fonction publique fédérale du Canada. Son but est d'aider les usagers à trouver des ressources et des services, à établir et maintenir des contacts avec la fonction publique, les organisations et les collectivités intéressées à l'apprentissage. On trouve, entre autres, sur ce site, des didacticiels et des outils d'auto-évaluation. Il est également possible de consulter des bases de données portant sur les produits d'apprentissage offerts par Formation et Perfectionnement Canada et la Commission de la fonction publique canadienne.

L'adresse : <http://resapp.gc.ca/>

### Manageris

Ce site rassemble les références de plusieurs ouvrages de management destinés aux dirigeants d'entreprise et aux gestionnaires. Vous y trouverez les références de plus de 170 ouvrages importants parus dans le monde au cours des sept dernières années, classés par grande problématique de management. Des commentaires rédigés par des professeurs oeuvrant dans ce domaine se greffent à ces ouvrages.

L'adresse: <http://www.manageris.com>

### Le réseau du leadership

Ce site vous intéressera à coup sûr si vous souhaitez mieux comprendre ce qu'est le leadership, enrichir vos connaissances grâce à des pratiques exemplaires et à des trousseaux d'outils, parfaire vos compétences en leadership et découvrir des stratégies de perfectionnement. Riche en contenu, le réseau du leadership constitue une source d'information qui saura intéresser les gestionnaires et les personnes qui jouent un rôle conseil dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

L'adresse: <http://www.leadership.gc.ca>

### « Travail reconnaissance et dignité humaine »... les suites

Ce sont au total 325 personnes qui ont participé au colloque, tenu à Québec et à Montréal, sur la reconnaissance au travail. Fruit d'un partenariat avec la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail (GSST) de l'Université Laval, cet événement, auquel vous avez participé nombreux et nombreuses, a remporté un très vif succès. Les participants et les participantes recevront sous peu, si ce n'est déjà fait, les actes du colloque qui présentent le contenu des conférences offertes lors de cette activité. Pour ceux et celles qui n'auraient pu y assister et qui souhaiteraient prendre connaissance des présentations, il est possible d'obtenir copie des conférences ou d'en faire l'écoute en « Real Audio » sur le site Web de la Chaire GSST à l'adresse suivante:

<http://www.chairegsst.ulaval.ca>

En vue de fournir des pistes concrètes sur cette question fondamentale et de répondre aux attentes exprimées, les travaux se poursuivent pour donner des suites à ce premier événement. Il s'agira, cette fois, en mettant en évidence des expériences vécues en milieu de travail, de cerner comment peut s'exprimer la reconnaissance du travail dans les organisations et quelles sont les pratiques organisationnelles permettant de la concrétiser. Nous comptons sur vous pour nous aider à identifier des milieux de travail, des unités administratives ou des équipes susceptibles d'inspirer le contenu de ce second colloque. Faites-nous part de vos suggestions en communiquant avec nous au (418) 528-6721.