

## Actes du 18<sup>e</sup> colloque de l'AQPC



*Comment se réaliser  
dans le cégep d'aujourd'hui ?*

**8C1**

**La quête du sens en situation de crise institutionnelle**

Thierry PAUCHANT  
Professeur  
École des Hautes Études Commerciales



**Association québécoise  
de pédagogie collégiale**

## LA QUÊTE DU SENS EN SITUATION DE CRISE INSTITUTIONNELLE

Thierry PAUCHANT, Professeur  
École des Hautes Études Commerciales

Le système d'éducation dans son ensemble, et les collègues en particulier vivent présentement de sérieuses difficultés. Or, une crise, malgré les souffrances multiples qu'elle engendre, est aussi porteuse de changement et d'innovation. À partir des enseignements généraux qu'on peut tirer en organisation de la tradition existentielle, on peut entrevoir des pistes d'action, adaptées aux réalités des collègues, afin de redonner du sens au travail, en particulier, la mise en place d'un cercle de dialogue dans le système d'éducation.

*Thierry Pauchant est professeur titulaire de management à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal. Il est cofondateur et directeur adjoint du Groupe d'éducation et de recherche sur le management et l'écologie. Il est l'auteur de cinq ouvrages dont La gestion des crises et des paradoxes et La quête du sens tous deux publiés aux Éditions Québec-Amérique.*

NOTE : *Le texte qui suit a été saisi par Mme Louise Martin, pigiste, à partir de l'enregistrement de la conférence sur bande sonore.*

### Introduction

Je vais rester dans un souci pédagogique au même niveau que vous et dans un souci pédagogique aussi je vais parler le même temps que vous, parce que nous aurons à inter-agir, c'est-à-dire que je vais me permettre de parler jusqu'à une demi-heure avant la fin de cet atelier. On va se partager le temps d'un côté et de l'autre, car la pédagogie, c'est un cheminement comme vous le savez, en grec, que nous faisons ensemble. Comme vous l'entendez à mon accent, c'est évident que je suis né à Drummondville... Mon épouse est née à Drummondville et elle me donne des leçons du cœur du Québec et ça fait maintenant douze ans que je suis au pays, que je suis au Québec, au Canada, et même si je suis né de l'autre côté, je peux vous dire que c'est curable. Je me soigne avec des médecines non douces, en intraveineuses, je vous assure qu'on peut s'en sortir, y'a de l'espoir.

Je vous remercie beaucoup de m'avoir donné l'honneur d'introduire, de commencer votre colloque sur le thème du sens de la crise institutionnelle, personnelle, étudiante, de l'éducation, etc. Les remarques que je vais faire, je ne vais pas les faire en tant qu'ancien maudit Français, mais en tant que citoyen qui fait partie de ce pays depuis maintenant douze ans.

L'année dernière, j'avais eu l'occasion aussi d'intervenir au colloque de la Fédération des cégeps en compagnie d'un monsieur qui s'appelle Michel Serres. Je voudrais commencer avec une citation de Michel Serres que j'aime bien et qui donne le ton un petit peu au propos que je vais faire.

“ La génétique, la biochimie, la physique et les techniques associées nous donnent, certes, bien des pouvoirs, mais très vite nous devons administrer ce pouvoir qui paraît nous échapper, parce qu'il va plus vite et ailleurs et plus grand que nos facultés de les prévoir. [...] Par la science et la technologie, nous maîtrisons le monde et devons donc apprendre à maîtriser notre propre maîtrise. Il va donc falloir un savoir prodigieux, aigu dans le détail, harmonieux dans son ensemble et une sagesse immense, claire dans l'instant et prudente pour l'avenir. [...] Puis nous sommes passés du pouvoir au devoir de la science à la morale. Oui, nous sommes acculés à la morale et à la philosophie. ”

### Tableau

#### Huit critères pour accroître la prise en compte des réalités existentielles en organisation

1. L'approche prend-elle en compte la réalité concrète des personnes ?
2. Évite-t-elle les pièges de l'individualisme et du collectivisme ?
3. Encourage-t-elle le développement d'une source individuelle de responsabilité ?
4. Prend-elle en compte la santé physiologique des personnes ?
5. Prend-elle en compte l'humanisme et l'écologie ?
6. Respecte-t-elle le sacré ?
7. Tient-elle compte à la fois des côtés positifs et négatifs de la vie organisationnelle ?
8. Admet-elle l'existence de paradoxes fondamentaux ?

Le propos que je vais tenir cet après-midi, ce n'est pas simplement de parler de crise institutionnelle et de crise de l'éducation, même de crise du cégep. Je peux vous dire que j'interviendrais dans deux jours à Québec aussi sur le même thème pour le Ministère de la Science des technologies du commerce. La situation que les cégeps vivent actuellement, que les universités comme les Hautes Études Commerciales vivent actuellement est assez similaire que n'importe quelle entreprise privée dans le monde occidental.

C'est-à-dire que ce que connaissent les cégeps actuellement est connu de nombreuses organisations de par le monde en occident. Ceci n'est pas simplement un problème québécois, ce n'est pas un problème canadien, c'est certainement un problème occidental et déjà de nous le dire aussi, c'est un problème mondial avec la globalité que nous avons aujourd'hui, mais nous allons revenir sur le thème de la globalité.

Si on dit ça, si on dit que c'est un problème endémique, je vais articuler mon propos en trois points. Vous voyez que j'essaie d'être pédagogue. J'ai choisi trois points et non pas douze pour essayer de faire passer... mais vous allez voir que dans les trois points, dans chaque point il y a une multitude de points qui se recoupent. Pour moi, la crise du travail — et beaucoup d'auteurs sont en train de travailler là-dessus — la crise du travail ou la crise de l'institution ou la crise de l'éducation qu'on a à donner à nos étudiants et étudiantes, c'est avant tout une **crise de l'emploi**, c'est aussi une **crise du sens** et c'est aussi une **crise de la pensée**. Je vais développer ces trois thèmes, le plus facile étant la crise de l'emploi, les plus difficiles étant les crises du sens et de la pensée, pensée pris dans un sens très large, c'est-à-dire pas simplement pensée intellectuelle, mais aussi pensée du cœur, pensée du corps, pensée des émotions, peut-être pensée de l'âme aussi, pensée écologique. Franchement, ce mot pris dans un sens très large.

### La crise de l'emploi

Sur la crise du travail, il est de bon ton aujourd'hui de nous annoncer que ça va mieux, que l'on a trouvé 12 000 emplois ici, etc. Vous savez très bien comme moi que généralement quand on a créé 12 000 emplois ici, on en a perdu 25 000 de l'autre côté. Donc, faites une balance de la perte d'emplois que nous avons eue, c'est une perte nette. Oui, il y a des bonnes nouvelles. Oui, il y a des créations. Oui, il y a encore des créneaux qui sont accessibles à nos étudiants et à nos étudiantes. Oui, il y a encore des créneaux qui sont accessibles à nous-mêmes aussi, mais ça devient malheureusement de plus en plus difficile. Je vous ai mis sur ces grilles une tendance qui est un petit peu alarmante et qui dure depuis 40 ans.

Dans l'OCDE — l'OCDE, c'est les pays les plus riches du monde, c'est nous, c'est les Allemands, les Français, les États-Unis, le Japon, etc. Depuis 40 ans le chômage

augmente et le chômage augmente d'une façon assez drastique. 1970, on était grosso modo à dix millions de chômeurs ; 1980, à 20 millions ; 1990, à 30 millions ; on a déjà dépassé 40 millions de chômeurs dans l'OCDE. Vous ne parlez pas là de nations qui sont en voie de développement ou de pays pauvres. Vous parlez des pays les plus riches du monde. Quand nos gouvernements nous disent " suivons l'exemple de l'OCDE ", voici l'exemple de l'OCDE.

Ceci pose donc problème. Ceci pose d'autant plus problème que moi, en bon professeur des Hautes Études Commerciales, j'ai aussi fait mes sciences économiques — j'ai même un baccalauréat en la matière — ce serait tout à fait logique si la crise de l'emploi existait comme ça et si de l'autre côté le produit national brut, les richesses de ces nations, s'écroulaient. Malheureusement, ce n'est pas du tout ce qui se passe. La richesse de nos nations augmente, donc vous avez un gros paradoxe d'un côté : qu'on est plus riche avec moins de gens. Et ceci est une tendance lourde que nos gouvernements ont essayé d'enrayer depuis 40 ans et que nous n'arrivons pas à enrayer. C'est-à-dire que de plus en plus de gens travaillent de trop et pour trop cher alors que de plus en plus de gens s'appauvrissent et atteignent la misère. La misère, vous savez que vous la vivez dans vos villes, vous la vivez dans vos régions. On sait qu'à Montréal, par exemple, 30 000 enfants tous les jours ont des problèmes cruciaux de nutrition. C'est Montréal. À Québec, c'est la même situation. Vous savez que les pays du Tiers-Monde habitent aussi chez nous et que cette différence entre Nord-Sud, on la retrouve aussi chez nous.

Donc, ceci est d'abord un problème de fond alors je sais qu'il y a le mot pédagogie et le mot démagogie qui sont cousins en grec, mais qui ne veulent pas dire la même chose. Les Français et les Françaises ont résolu, la semaine dernière, 325 004 chômeurs et de chômeuses et ils ont résolu cela en changeant la définition du chômage. Ceci s'appelle de la démagogie pédagogique, mais démagogie quand même. Le Canada et le Québec malheureusement jouent à ce jeu et on nous annonce des statistiques de toute façon ça, vous savez comme moi, n'incluent pas les gens qui ont lâché le marché du travail, car ils trouvent humiliant de taper sur une porte qui ne s'ouvrira jamais pour eux et donc qui sont dans cette situation ici.

Ça c'est sur l'aspect quantitatif du travail, mais il y a aussi des problèmes qui se posent au niveau qualitatif et au problème du sens. J'ai fait une faute d'orthographe exprès en disant ça plus de bon sens ici. Loin de moi de dire que dans nos organisations actuellement, c'est là où habite Satan. Je ne suis pas en train de dire que c'est là où habite le Mal, qu'il faut supprimer nos organisations, qu'il faut absolument changer ces façons organisationnelles comme on le fait, etc. Mais peut-être nous sommes arrivés à un point historique tout à fait crucial dans l'histoire humaine où nos organisations posent peut-être autant de problèmes qu'elles n'en résolvent aujourd'hui.

d'hui. Je ne veux pas être pessimiste en me disant qu'elles posent plus de problèmes qu'elles n'en résolvent aujourd'hui ; ceci serait pessimiste, mais je ne veux certainement pas prendre la vue optimiste qui dise nos organisations résolvent nos problèmes que nous voulons que nos organisations résolvent. Elles posent peut-être autant de problèmes et je vous ai marqué certains des problèmes que nos organisations posent, que ça soit les cégeps, que ça soit le système d'éducation dans son entier, que ça soit l'entreprise privée, que ça soit le gouvernement, que ça soit les entreprises et les organisations associées.

Précarité de l'emploi, on vient d'en parler ; pollution industrielle, elle est criante. Vous savez que le Canada, la semaine dernière, s'est fait rappeler à l'ordre, parce que dans notre pays et au Québec, on a pas très bien solutionné cette question de pollution de nature.

Logique du " toujours plus ", crises majeures, le verglas en est une. Le gouvernement québécois m'a fait l'honneur aussi de me nommer sur un rapport pour le gouvernement sur les mesures administratives prises durant la crise du Saguenay en 1996. Là, je suis en train de travailler avec les gens de la Montérégie sur le verglas. Je viens de le faire pour la Communauté urbaine de Montréal pour essayer d'apprendre de ces crises et ça va être l'un des thèmes majeurs que je vais développer tout à l'heure sur la crise de la pensée, c'est que ces crises sont là aussi — la crise que nous vivons dans nos établissements privés, publics, parapublics, associatives va nous permettre aussi peut-être d'apprendre quelque chose de nouveau.

Manque d'équité, langue de bois. Langue de bois, je vais vous donner un exemple. Vous savez qu'il y a des mots tout à fait à la mode qu'il faut prononcer. Donc, si vous êtes directeur, directrice général, vice-président, vice-présidente, ministre d'état, ministre, etc., il y a des mots qu'il faut prononcer. On va prononcer des mots comme : étant donné que les marchés deviennent de plus en plus globaux et qu'il y a un village global et mondial de la technologie cybernétique qui arrive sur nos marchés, nous devons capitaliser sur les ressources humaines qui nous donnent un avantage compétitif, qui va nous permettre... Enfin, vous connaissez la phrase. Dans cette phrase-là, si j'avais mis réingénierie, qualité totale, créativité, réseau, je crois que j'aurais marqué 55 ans en une phrase. Vous savez très bien aussi que, après cette phrase-là, la semaine après, il va y avoir 250 personnes qui vont perdre leur travail. Malheureusement, il y a aujourd'hui cette langue de bois qui est omniprésente, qui s'appelle une voix technocratique et qui est une voix aussi qui vient de groupes de lobbying puissants, qui s'appellent du corporatisme. Je vous recommande la lecture du livre *La Civilisation inconsciente*, de John Saul. John Saul a gagné par ce livre le prix du Gouverneur général l'année dernière et qui dit que le corporatisme, le lobbyisme pour des intérêts particuliers va à l'encontre de la démocratie, je crois que malheureusement il a raison.

Cette langue de bois est actuellement très forte et elle se traduit aussi par du silence dans nos organisations. Quand une organisation perd un tiers, un quart, à la moitié de ses effectifs, les personnes qui restent à l'intérieur de leurs organisations, même s'ils sont très créatifs, même s'ils ont envie d'innover, généralement se taisent. Ils se taisent pour une raison simple, parce que parler ça veut dire être tué. Parler, ça veut dire aller contre l'ordre établi. Parler et faire preuve d'initiative et de créativité veut dire se mettre à risque. Heureusement, il reste encore dans nos organisations des gens courageux et courageuses et je vais développer ce thème tout à l'heure du courage qui, vous le savez, en latin il vient du mot *cordis* qui veut dire cœur. C'est-à-dire que les gens qui puisent encore des ressources émotionnelles fortes peuvent encore s'aligner et essayer d'inventer quelque chose de nouveau.

Des petites choses en plus, fragmentation des enjeux, on va en parler ; politocalleries ; restructuration majeure, vous les vivez actuellement assez bien et même d'une manière assez brutale. Dans le milieu universitaire, nous les vivons aussi d'une manière brutale. Je peux vous dire que j'interviens aussi beaucoup dans le milieu de la santé et ça a été brutal aussi. Les soins de la santé sont importants actuellement à apporter à la santé elle-même et non plus simplement aux soins.

Mal de l'âme. Je reprends le titre d'un livre de Denise Bombardier en 1989, ça fait dix ans que ce livre existe. Malheureusement, Bombardier avait raison. Le Japon, au niveau du chômage, va mieux. La première cause de mort du Japon actuellement pour les hommes — parce que les femmes ne sont pas acceptées dans des hauts lieux de travail, dans des postes de gestionnaires, de cadres —, s'appelle le " kariochi ". Le " kariochi ", ça veut dire mort de trop de travail. Ceci se fait avant les accidents de la route, avant le cancer. On peut nous continuer à avancer, la logique du " toujours plus ". Ça veut dire cumul de postes, on commence à n'en cumuler deux, après on en cumule trois, ensuite on en cumule cinq et ensuite on tombe. C'est généralement le " pattern " qu'on fait et malheureusement nous sommes tous confrontés à cette situation.

J'ai un ami Chinois qui m'a appris beaucoup de choses, je ne vais pas idéaliser la philosophie chinoise, mais vous savez qu'elle est très ancienne. Et, entre nous soit dit, elle remet en place aussi l'arrogance des Européens, parce que les Chinois ont un peu plus d'histoire que les Européens, genre environ six fois plus. C'est toujours bien de dire ça, parce que quand vous avez un maudit Français qui vient vous dire culture, vous voulez parler d'Égypte. Là il doit se rendre compte que quand même ça ne commençait pas avec Napoléon, mais ça a commencé bien avant. Et ce monsieur Lao-Tseu, le Chinois, m'a appris quelque chose. Il m'a dit : " Thierry, si tu gagnes une course de rats, t'es encore un rat ". Cette phrase m'a fait réfléchir. C'est une phrase dure. Il y a des rats qui sont merveilleux, ils nous aident dans nos laboratoires, etc. C'est une petite

“ bête ” avec des moustaches et une queue, mais il existe d'autres animaux. Il existe des éléphants, des kangourous, etc. Le point, c'est est-ce qu'on veut devenir des rats et des rates, parce que ça existe aussi. Est-ce qu'on veut devenir cet animal-là ou, comme Michel Serres nous le rappelle, c'est une question de moralité, de philosophie que nous devons regarder et est-ce que nous avons le droit moral de transformer la race humaine en race ratienne ? Je crois que la réponse ça serait non.

Tout à l'heure quand je disais que l'on s'installe dans le silence, moi j'appelle ça des limaces. Cette limace est ce petit animal visqueux, on peut lui marcher dessus, il est assez plastique, il passe en dessous des portières, mais ça résiste assez bien à n'importe quelle pression, ça colle un peu, c'est un peu gluant, c'est mou, ça se transforme à souhait. Nos organisations, je crois que Jean de La Fontaine, peut-être l'un des poètes les plus modernes, aurait aujourd'hui une fable à écrire qui s'appellerait Les rats, les limaces et les kangourous dans nos organisations. Les kangourous, ça serait ceux qui sautent et qui essaient de faire des choses différentes. Peut-être que Jean de La Fontaine l'écrirait aujourd'hui.

Pourtant la crise est tout à fait normale. D'abord, une organisation est semée de crises. Je vais le dire aussi d'un point de vue plus personnel puisque vous allez finir ce colloque avec quelqu'un qui va justement le mettre dans un point de vue plus personnel : “ une crise nous fait aussi grandir en tant qu'individu ”. C'est pour ça que tout à l'heure je vais développer un point de vue existentiel, parce que ce sont des gens dans la philosophie, la théologie, la mythologie, la poésie, la littérature existentialiste qui ont le mieux compris ça, que la crise c'était aussi la souffrance et la joie, que c'était les deux côtés en même temps. Et une organisation est peuplée justement d'un côté noir et d'un côté blanc. Une crise, la crise du verglas par exemple, n'est qu'une manifestation un peu plus précise, un peu plus visible, beaucoup plus haute. Vous voyez que sur ce graphique, elles sont indiquées ici au point C1-C2-C3. Leur degré de visibilité devient évident alors qu'avant elles étaient cachées dans nos organisations, elles étaient latentes. La crise du verglas nous montrait clairement la dépendance de l'électricité des Québécoises et des Québécoises et des Ontariens et des Ontariennes depuis 40 ans.

Si je reprends Jean de La Fontaine, avec ces animaux, le castor qui représente le Canada a toujours deux trous dans sa tanière pour sortir, deux trous. Nous, humains, on en a mis à 80 % d'entre nous, nous n'avons plus qu'un trou de sortie, c'est-à-dire l'électricité. J'ai appris quelque chose depuis ce douze ans dans ce pays, l'hiver il fait “ frette ”. Imaginez qu'est-ce qui se serait passé pendant cette crise du verglas, si on n'avait pas eu deux jours de redoux et si on avait eu - 25° pendant dix jours après cette crise du verglas. La question c'est combien de milliers de morts et de mortes nous aurions aujourd'hui sur la conscience.

La crise du verglas nous montre, la crise des cégeps nous montre, la crise des universités nous montre, la crise du travail nous montre que nous n'avons pas adressé les problèmes depuis très longtemps et que ces problèmes deviennent très visibles, parce qu'ils deviennent très souffrants et crisiologiques si vous voulez.

La crise démobilisatrice de changement, sous une condition, vous survivez et si vous ne survivez pas, il n'y a pas possibilité d'apprentissage. L'apprentissage est possible quand le système est encore entier, mais quand le système a souffert. C'est un thème que je vais développer, vous voyez que je suis très près du courage, de dire nous manquons dans notre société, peut-être dans notre civilisation une philosophie positive de la souffrance. Je ne suis pas en train de parler de masochisme. Je ne suis pas en train de parler des moines qui se flagellaient. Je suis en train de parler de prendre au sérieux la souffrance et la difficulté pour pouvoir apprendre de cette souffrance et de sa philosophie de souffrance, d'essayer justement de l'honorer au même titre qu'une philosophie de la joie.

Vous vous souvenez que Sigmund Freud, lui, disait minimisation de la peine, maximisation du plaisir. Généralement, nous, les êtres humains, on suit cet adage : minimisation de la peine, maximisation du plaisir. Ce que les crises nous rappellent, c'est de dire prendre autant d'importance à la souffrance qu'au plaisir et essayons de nous éduquer et d'éduquer nos jeunes à respecter cette souffrance. Cette souffrance dans les jeunes existe actuellement énormément, vous vivez tous les jours, je le vis tous les jours, moi, aux Hautes Études Commerciales, bien que je les aie un peu après, et vous savez que si un jour le Québec devient une Nation, nous serons le premier pays au monde pour le taux de suicide de nos jeunes. Cette souffrance est évidemment très cruciale.

Ça c'est pour les organisations et ça c'est pour les crises. Si une organisation est paradoxale, une crise l'est aussi et vous voyez que j'ai repris, dans ce graphique, la philosophie du tao, encore une fois en l'honneur de Lao-Tseu, où il y a une zone noire et une zone blanche, la zone de la souffrance et la zone du plaisir qui font un tout et en même temps la souffrance a un point blanc qui rappelle au plaisir et le plaisir a un point noir qui rappelle à la souffrance et ceci est un système.

Généralement, on regarde une crise à ceci et j'ai pris l'exemple d'un iceberg, parce que *Le Titanic*, vous avez vu le film de renom et on en a pas mal des icebergs nous en haut par là-bas. Les Canadiens et les Québécois connaissent très bien les icebergs. Vous savez comme moi qu'un iceberg, il y a environ 1/5 au-dessus de l'eau et 4/5 en dessous de l'eau. Généralement, on aborde une crise à l'aspect visible, on la pilote, on se débrouille, on la planifie, on réagit, etc.

Des gens qui sont un peu plus courageux plongent un petit peu dans cette eau et commencent à faire de la prévention en se disant on ne va pas simplement la gérer la crise quand elle arrive, on va essayer de l'éviter. Et des gens encore plus courageux essaient de descendre au-dessous de l'iceberg pour essayer de comprendre fondamentalement quelles étaient ces forces productives et destructrices qui ont fait que cette crise, en réalité, existe.

Dans le Saguenay, on vous a dit qu'un événement comme le Saguenay arrive simplement tous les mille ans. Mesdames et messieurs, ceci est faux. Ceci s'est passé en 1878 dans la région du Saguenay-Lac St-Jean ; ça s'est passé en 1924, où le président de Price en est mort d'ailleurs en essayant de sauver son usine et s'est passé en 1928 et ensuite ça s'est passé en 1996. Grosso modo, quatre points en 100 ans, on a oublié les trois premiers.

J'ai engagé deux étudiants en histoire pour retrouver, au Québec, des données statistiques sur la crise du verglas au Québec. Nous avons déjà trouvé des points similaires qui existent depuis 200 ans. Je peux vous dire que les Français, dans les Alpes, ne construisent pas leurs pylônes de la même façon qu'ils les construisent en Méditerranée. Ils sont plus solides, les lignes aussi sont plus solides. Vous voyez que je suis sur un terrain glissant là puisque je parle du verglas et que je parle d'Hydro-Québec et on n'a pas le droit de parler d'Hydro-Québec au Québec.

Ce que j'essaie de dire, c'est que si on descendait en dessous de l'iceberg en essayant de comprendre ses forces productives et destructrices et essayer d'avoir une stratégie qui fait qu'on aille le plus souvent possible dans la zone blanche, tout en sachant très bien qu'il y a un point noir et qu'il faut honorer cette souffrance, peut-être que nos organisations et que nos crises nous aideraient à faire ce que les organisations devraient.

J'ai toujours été très dérangé par le titre ressources humaines. Je ne sais pas si ça vous dérange comme moi, mais j'ai toujours cru qu'une organisation devait être une ressource pour les individus et non pas les humains une ressource pour les organisations. Vous comprenez ce que je veux dire ? Nous avons bâti les organisations pour qu'elles nous aident, non pas l'inverse. Et quand une organisation devient corporation, devient un tout qui demande des sacrifices aux personnes pour servir l'organisation, il y a quelque chose de fondamentalement vicieux dans cette proposition. Je préférerais encore le terme, vieux peut-être, mais je préférerais le terme gestion du personnel. Au moins dans le mot gestion du personnel, il y avait le mot personne.

Une crise a quelque chose de très positif si on la survit et généralement il y a trois stratégies que l'on développe pour répondre à une crise. Je vais développer un petit peu ces trois stratégies.

La première, c'est un durcissement de l'orthodoxie. C'est-à-dire faire la même chose qu'on faisait grosso modo encore plus vite. Si vous regardez les principes présentés en gestion comme étant par des tas de gourous en gestion, en stratégie collégiale ou non, de réingénierie par exemple, quand vous lisez les livres de Charles Winston Taylor, le père du taylorisme en 1910, c'est exactement la même chose sauf plus poussé.

Quand on vous parle de restructuration, ceci s'appelle l'organisation scientifique du travail. Quand on regarde l'analyse des postes, etc., on revient à la même maudite "patente" comme on dit. Excusez-moi d'utiliser des expressions québécoises avec un accent terrible, mais je dis "pan toute" pareil, sauf que j'ai pas l'accent et pourtant j'ai des leçons particulières de mon épouse, mais c'est comme ça.

La première chose, c'est donc accélération de la même chose dans la même direction, l'organisation scientifique du travail. La deuxième tendance dans une crise qui est très connue en psychologie et psychologie sociale, ça s'appelle "fight", ça s'appelle se battre.

La deuxième stratégie, c'est une fuite dans du n'importe quoi. Une fuite dans du n'importe quoi, on le connaît, par exemple, c'est le phénomène des sectes. Nous avons connu l'Ordre du temple solaire, par exemple OTS, ça a été vécu ici et beaucoup d'autres ; beaucoup d'autres façons, d'échappatoires, ça peut être la drogue, ça peut être le sexe, ça peut être la vitesse, ça peut être le travail. Donc, il y a énormément de gens qui se réfugient dans des stratégies de refuges qui sont peut être aussi dangereuses que celle-ci. Cette fuite dans du n'importe quoi se traduit aussi dans du bouc émissariat.

Une autre chose que Lao-Tseu, mon Chinois, m'a appris. Il m'a appris que quand on pointe un doigt à quelqu'un, il y a toujours trois doigts qui nous reviennent à nous-mêmes et le bouc émissariat, c'est un petit peu ça. Il y a des Chinois vicieux aujourd'hui qui pointent les gens comme ça, mais le bouc émissariat est malheureusement très présent dans la société alors évidemment c'est la faute à l'autre, c'est la faute à ceci, c'est la faute au ministre, c'est la faute aux méchants universitaires qui tapent sur les cégeps. Les universitaires vont dire c'est la faute au ministre, etc. quoi ! On se renvoie la balle les uns les autres, au lieu de se mettre ensemble pour essayer de regarder en dessous l'iceberg qu'est-ce qui se passe pour notre système entier.

J'ai commencé tout à l'heure en vous recommandant le livre de John Saul sur le corporatisme. Le corporatisme justement va à l'encontre de l'alliance sous l'iceberg puisqu'il vous dit très justement : groupez-vous en centre d'intérêt et bataillez-vous le plus possible pour tirer votre bout pour votre intérêt propre. Ceci messieurs, mesdames, s'appelle une course de rats. Et même de la

gagner ne change rien à la bestiole si je peux m'exprimer ainsi.

Je ne sais pas si de l'organisation scientifique du travail ici ou de l'Ordre du temple scolaire, c'est-à-dire l'OST ou l'OTS de l'autre, je ne sais pas quelle stratégie a tué le plus de monde. Je sais qu'elles sont toutes les deux dangereuses. Je ne suis pas naïf non plus pour dire on va pouvoir les éliminer et je ne suis pas naïf non plus en étant dialecticien, c'est-à-dire en ayant un point blanc dans la zone noire de tout à l'heure de dire que celles-ci ne sont pas aussi positives. Un durcissement de l'orthodoxie part des gens veut qu'ils ont une colonne vertébrale. Résister le changement est tout à fait normal et honorable pour des individus, ça veut dire que vous n'êtes pas une fleur, vous ne vous tournez pas simplement vers le soleil, vous résistez. Ça montre aussi qu'il y a des problèmes fondamentaux que vous voulez justement essayer de changer.

Et puis une fuite dans du n'importe quoi est tout à fait normale et on sait que quand on perd un être cher, la première réaction, c'est de dénier la réalité en disant : non, c'est pas possible. Et ceci est encore une fois normal. Le problème, c'est que ces deux stratégies sont généralement utilisées à long terme et à ce moment-là ça bloque le système, le détruit.

La porte de sortie, c'est d'essayer de réorienter les deux premières vers quelque chose de plus positif et d'amplifier la troisième qui s'appelle renaissance et innovation qui, elle, est basée sur la reconnaissance de la souffrance et qui est basée sur la notion de courage dont j'introduisais tout à l'heure. C'est-à-dire reconnaître qu'un être humain, qu'une organisation, qu'une crise ont des côtés positifs et négatifs et que nous devons réinventer quelque chose.

Nous sommes peut-être dans une période historique, peut-être aussi importante que celle de Voltaire ou Rousseau. Ces gens — et à l'époque il n'y avait malheureusement pas beaucoup de femmes non plus qui pouvaient prendre le micro, le micro n'existait pas, mais les femmes au micro encore moins à cette époque — ces gens ont inventé quelque chose qui a marché pendant un certain temps. Il n'est pas exclus que nous puissions inventer quelque chose qui marche aussi pendant un certain temps, mais cela ça voudrait dire que nous nous mobilisons pour pouvoir le faire.

Une note d'optimisme, je suis absolument convaincu qu'au Canada et au Québec, nous sommes une partie du monde qui pourrait faire cette invention sociale. Pour moi, il est très clair, fort clair, que l'Algérie par exemple ne pourrait pas le faire aujourd'hui. Nous sommes aujourd'hui, ici au Québec et au Canada, dans une situation privilégiée où on pourrait inventer quelque chose de différent. À nous de pouvoir le faire si on survit la crise et si on en a le courage.

Une note d'optimisme, je rencontre beaucoup de gens et je fais beaucoup d'interventions dans énormément d'organisations. Les problèmes que nous vivons actuellement ne sont pas un problème de métier, ce n'est pas un problème de profession, ce ne sont pas les méchants économistes ou méchants comptables ou les méchants administrateurs ou les méchants financiers, etc. Je connais des psychologues, je connais des pédagogues qui sont pires au niveau de la pédagogie et de la psychologie qu'un comptable. Je connais des comptables, je connais des financiers qui sont meilleurs que des psychologues sur l'orientation et comment gérer des gens. Je connais aussi des économistes et des financiers absolument horribles au niveau humain. C'est pas simplement un problème de profession et dans les études qu'on a fait, on a fait la rétrospective d'une quarantaine de crises canadiennes et québécoises que nous avons vécu depuis 20 ans, ceci va sortir dans les prochains six mois. Ça va s'appeler gérer la complexité, le courage de la complexité. On trouve qu'il y a 15 % de gens et ces 15 % de gens sont dans cette pièce comme maintenant ; 15 % de gens qui ont envie de réinventer quelque chose, qui ont développé une habitude d'apprendre de la souffrance, ils respectent cette souffrance et essaient d'apprendre d'elle par le courage. Quinze pour cent, c'est très positif, ça ne veut pas dire de partir à zéro. Je suis désolé de ne pas vous dire que c'est 50 %, mais 15 % ça veut dire que si ces 15 % vont chercher leur chum et leur blonde, ça fait 30 % et à 30 %, un mouvement social fait bouger les choses.

Je vous rappelle qu'après l'attentat et la crise de Polytechnique, deux dames qui n'avaient absolument aucune expertise en lobbying politique, qui ne connaissaient même pas comment ça marchait avec Ottawa, ont réussi par leur travail à changer une loi canadienne sur l'armement. Deux dames l'ont fait. Je vous rappelle aussi mesdames que les changements sociaux, généralement, commencent non pas par le leader qui décide, mais par la base. Un autre exemple dans le domaine féminin : le droit de vote des femmes a été institué quand une madame a eu le courage de descendre dans la rue avec une pancarte en disant " je suis tannée de ne pas voter ". Et puis ensuite il y en a eu deux dames, et puis ensuite 26, et puis ensuite 36 683, et après 128 884. Et quand elles étaient 128 884, il y a un politicien, homme, qui a dit " oups ! des votes potentiels " et c'est passé, mais c'est parti d'une personne. Il ne faut donc pas minimiser l'importance de ces 15 % qui voient ceci et qui essaient de les contrer et de les rediriger et qui essaient de respecter la souffrance et d'utiliser le courage.

Pourquoi je vous dis ça, la souffrance et le courage ? Dans le livre *La Quête du sens*, on a été chercher des auteurs contemporains existentiels. Ce n'est pas là pour étaler ma culture, mais il y a dans cette liste de gens, dans les auteurs contemporains sur la tradition existentialiste, des gens très importants en philosophie, en psychologie, en poésie. Je vous en ai noté certains, Hannah Arendt, par exemple, Albert Camus, Simone Veil, tout en philoso-



phie ou même en théologie. Dans la poésie, le roman et le théâtre, Arthur Miller, William Shakespeare, Léon Tolstoï, Marguerite Yourcenar.

Quand j'enseigne aux HEC le leadership, le livre que j'utilise n'est pas un livre de gestion. J'utilise *Mémoires d'Hadrien* de Marguerite Yourcenar, qui, à mon avis, est le meilleur jamais écrit sur le leadership, je vous le recommande. Si vous l'avez déjà lu, relisez-le. Si vous l'avez déjà relu, relisez-le une troisième fois. Quand j'explique un système dysfonctionnel organisationnel, je leur donne pas un bouquin de développement organisationnel, je leur fais lire la pièce d'Arthur Miller, *Mort d'un commis voyageur*. Pourquoi ? Parce que ces gens, prix Nobel de littérature, expriment non pas simplement les choses d'une façon intellectuelle, mais par leur vécu, par leur âme, par leurs émotions, par leurs os, par leur sang et ça rejoint les jeunes qui sont aux HEC ou les professeurs ou les gens en entreprise d'une façon beaucoup plus vraie que nos petits modèles conceptuels. Vous allez avoir énormément d'ateliers, justement je parle de ceci, je parle là de pédagogie où vous allez avoir après énormément d'ateliers sur l'agora, demain, et sur d'autres techniques de l'enseignement coopératif, etc., qui sont importants.

Dans la liste de psychologie, psychiatrie, psychanalyse, Carl Rogers est là et Carl Rogers a fait énormément sur l'éducation, apprendre pour le XXI<sup>e</sup> siècle. Peut-être, au Québec, c'est l'Université de Sherbrooke qui garde un petit peu ce bastion d'une façon "rogérienne" de faire des choses qui seraient tout à fait importantes à redécouvrir. James Bigantel m'a fait l'honneur dans le livre *La Quête du sens*. James Bigantel est américain, encore vivant, ami personnel de Carl Rogers, ami personnel d'Abraham Maslow, Bigantel, Rogers et Maslow ont été les trois chevilles ouvrières de la psychologie humaniste aux États-Unis et de la psychologie transpersonnelle, il ne faut pas oublier la deuxième non plus, et James Bigantel m'a fait l'honneur de signer un chapitre dans le livre *La Quête du sens*.

Je vous montre cette liste de gens, parce qu'il y a quand même du beau monde et je suis absolument certain qu'à un moment de votre vie, vous avez été touchés par ces gens et ce sont des lectures à des moments difficiles que nous vivons actuellement qui sont indispensables pour nous pour pouvoir justement repuiser dans la joie et dans la souffrance une volonté de refaire quelque chose. Je vais vous proposer huit pistes, mais attention, vous savez que les gens en management comme moi, on aime bien proposer des recettes miracles. Il n'y a pas de recette miracle. Il n'y a pas une recette miracle qui dise c'est quoi le bonheur dans la vie. Je ne me présente pas en tant que l'expert sur le sens, je le cherche à tous les jours et c'est à tous les jours que justement on le renégocie, le perd, le trouve, etc.

J'aime bien le philosophe Kierkegaard qui disait : "Avoir la foi, c'est aussi la perdre" et donc quand on a perdu cette foi, c'est justement essayer de la retrouver. La foi n'est pas quelque chose qui vient d'une façon automatique, mais c'est quelque chose qui est négociable et qui se redécouvre au jour le jour. Donc, moi je vous propose simplement ces huit pistes qui viennent du livre *La Quête du sens*. Ces huit pistes pour vous démontrer dans vos organisations et aussi sur ce que vous faites.

La première question, c'est est-ce que l'activité, l'approche, la politique, la stratégie, la technique pédagogique que vous utilisez, est-ce qu'elles permettent de prendre la réalité concrète des personnes, est-ce qu'elles permettent de prendre en compte la souffrance, est-ce qu'elles permettent de prendre en compte le sens ?

Quand j'entre dans une classe aux HEC, j'enseigne au baccalauréat, la maîtrise, au doctorat, quand j'entre dans une classe aux HEC au baccalauréat, ce sont des gens de 18-22 ans, il va y en avoir environ 80 dans la salle, je me dis que dans cette salle il y a quinze personnes qui ont pensé au suicide, trois qui vont essayer durant le semestre, une qui va réussir. Je ne le fais pas dans une façon morbide, mais je le fais dans une façon de dire comment moi, prof de management, je peux essayer de joindre ces personnes et de répondre à leur réalité concrète de souffrance et avec l'éducation que je vais leur donner, avec ma pédagogie, avec cette façon qu'on va marcher ensemble en se donnant la main, comment je peux essayer de le sortir ou de la sortir du trou. Ceci est une façon existentialiste de faire de l'éducation et non pas simplement faire passer un contenu académique. C'est la différence entre l'instruction et l'éducation.

Vous vous souvenez de votre temps. Vous avez tous et toutes fait votre cours classique. *In situ structuret*, en latin ça veut dire mettre dans la structure. Vous avez une bouteille qui est vide et mettre l'instruction, c'est de mettre quelque chose dans la bouteille et de la rendre pleine. Un bon cours, c'est la bouteille était vide, vous sortez du cours et la bouteille est pleine dans l'instruction. Éducation en latin veut dire *ex ducare*, ce qui veut dire sortir de l'ordre et vous le retrouvez dans pédagogie. Ça veut dire aller avec le petit, marcher avec l'adolescent ou avec le jeune. Il est tout à fait important dans notre éducation de se poser cette question d'une manière importante et d'une manière cruciale et pour nos organisations aussi.

Est-ce que de désigner d'office des gens qui prennent leur retraite ou les encourager à prendre leur retraite en vous disant très bien que cette personne-là, justement, son travail c'était sa vie et que si elle prend sa retraite, elle va perdre son milieu social, sa façon de faire, sa réalisation, etc., est-ce que c'est franchement prendre en réalité la réalité des gens ? La réponse est non. Est-ce que Bell Canada devait débaucher, et le mot est juste, 10 000 employés et la réponse est non. J'étais dans la salle du



conseil d'administration quand Bell Canada, sa vice-présidente administrative a été applaudie, debout, par tous les membres de l'assemblée quand elle a promis de faire disparaître 10 000 emplois dans sa corporation. Ceci, messieurs, mesdames, est dangereux pour notre démocratie.

Il est intéressant de voir qu'au Canada et au Québec, nous n'avons pas encore prévu ça. Il y a encore beaucoup de forum sur l'emploi, mais pas encore de forum sur le travail. Le travail est beaucoup plus large que l'emploi. L'emploi, c'est simplement le point de vue économique. Il est sûr que parlant de l'emploi, on fait beaucoup plus de choses. On se réalise soi-même, on réalise les autres, on contribue à quelque chose qui s'appelle une société et puis on rentre aussi en contact avec la matière, on se nourrit aussi par le travail. Je dois manger, me vêtir, pour pas mourir par le froid, etc. Le travail a une fonction fondamentale. Les gens disent que le travail a aussi une fonction spirituelle.

Il est intéressant de voir que, dans beaucoup d'activités ici, on ne parle simplement que de l'emploi. Je peux vous dire que des Américains, en dessous de nous, et ils sont encore plus néo-libéraux que nous, en dessous de nous, sont en train de se dire si on continue comme ça, les États-Unis d'Amérique vont devenir un pays comme le Brésil. Vous savez comme moi ce qui se passe au Brésil : il y a environ 10 % des gens qui contrôlent 90 % des richesses. Il y a des gens en France, de droite et de gauche, qui ont réalisé ça. Philippe Séguin, par exemple, ex-président de l'Assemblée nationale française, a écrit un livre qui s'appelle *En attendant l'emploi*, sur le thème de *En attendant Godot*, je vous recommande ce livre aussi qui dit : l'emploi, la crise que nous subissons comme maintenant n'est pas simplement une crise quantitative, c'est aussi une crise qualitative de qu'est-ce qu'on voit dans l'emploi.

Et cela ça demande comment vous allez préparer nos jeunes, quel est le rôle des cégeps ? Est-ce que c'est simplement trouver une job ou est-ce que c'est leur donner une éducation ? C'est un problème évidemment très lourd et c'est un problème qu'il faut se poser. Un dernier commentaire là-dessus, j'aime bien l'école des Hautes Études Commerciales. Je suis professeur titulaire aux Hautes Études Commerciales depuis dix jours, c'est pour ça que tout à l'heure on a dit agrégé. Ils m'ont même donné une promotion. J'aime bien mon école, mais je suis aussi critique sur mon école. Et actuellement l'école des HEC vient de changer notre MBA. On fait un MBA en douze mois, au pas de course, cinq rencontres par cours, une heure et demi du cours. Vous voyez le professeur cinq fois. Comment voulez-vous établir une pédagogie en voyant quelqu'un cinq fois ? Et on l'a fait pour une raison très simple : remplir les pièces des HEC d'étudiants, ça c'est confondre stratégie et marketing. Mission et course de rats.

Et malheureusement nos organisations sont en train de le faire et même entre vous, entre les cégeps, et entre les cégeps et les universités, nous sommes en train de rentrer en compétition directe et en train de se voler des territoires. Vous connaissez comme moi et vous vivez ces dossiers comme moi tous les jours. Le système d'éducation au Québec et au Canada ne devrait pas être un système compétitif, mais devrait être un système qui permet à nos jeunes d'assurer l'avenir et de faire des hommes et des femmes courageuses, ce qui est tout à fait une autre chose.

La deuxième question, vous voyez que ce sont des questions lourdes de sens, mais généralement ces questions, malheureusement on ne se les pose pas souvent et on les oublie, parce que justement elles sont lourdes de sens. La deuxième, c'est est-ce que l'activité évite bien les pièges de l'individualisme et du collectivisme ? L'individualisme, c'est la course de rats, sauver ma peau. Trouver la filière professionnelle qui va faire que je vais avoir un salaire. Ne pas trop parler dans une réunion de service, parce que si je l'ouvre, je vais me faire guillotiner, ça c'est l'individualisme. Pousser mon collègue pour prendre sa place ou en tout cas ne pas perdre la mienne.

Et puis le collectivisme, de l'autre côté, c'est on est une grande famille, on est tous ensemble une fédération, une confédération, puis tout va bien aller, parce qu'on va se serrer les coudes, etc. Mon œil, comme on dit ! Vous savez très bien que même dans une corporation ou dans une grande famille, il y a des chicanes et puis qu'on se tasse aussi. Une organisation, c'est toujours essayer de trouver justement cet équilibre entre me réaliser moi et réaliser quelque chose d'impersonnel. Je vais vous le dire autrement, d'une façon classique : Platon. La définition de l'amitié de Platon, Platon disait : on trouve une amie ou un ami — et dans son cas, c'était plus souvent un ami — avec trois catégories :

1. On doit faire quelque chose d'utile l'un pour l'autre. ; — votre voiture est en panne, il fait - 20° dehors, j'ai des câbles, je vous les donne, vous démarrez votre voiture.
2. On doit avoir des atomes crochus ensemble, on doit avoir une attirance ensemble, pas simplement physique, mais aussi émotionnelle, etc. ;
3. On doit faire quelque chose d'utile pour le monde.

Et regardez ce qui se passe malheureusement dans nos éducations, on a souvent perdu le premier, on n'a plus d'atomes crochus, on casse les liens pédagogiques qui fait que justement il y a une symbiose qui se perd, on va trop vite et toujours plus avec moins de ressources, avec accélération. On a supprimé aussi " je dois faire quelque chose de bien pour le monde ", on devient utilitariste. On se réfugie vers l'une des caractéristiques de l'amitié, je dois dire *tilt*.

Dans l'entreprise privée, c'est encore plus vrai. Les rencontres que vous faites, les cocktails auxquels vous allez, ce sont les cocktails auxquels vous allez rencontrer des gens qui sont utiles demain pour faire un contrat avec lui ou elle. C'est pas tellement " je l'aime bien, je l'aime pas bien, je suis attirée, pas attirée " et c'est pas tellement quelque chose de bien pour faire pour le monde. Le monde animal, le monde humain, le monde naturel, le monde avec un grand M, si vous voulez.

Troisième thème : L'activité encourage-t-elle le développement d'une source individuelle de créativité au service de l'organisation ? Ça c'est le côté impersonnel et personnel, il est médialectique et paradoxal ce côté. Parce d'un côté, on doit se réaliser — le thème de votre colloque Comment se réaliser aujourd'hui ? — et donc on doit se réaliser personnellement et de l'autre côté, c'est ça qui assure la démocratie, on doit se réaliser impersonnellement. C'est-à-dire qu'on doit s'effacer devant sa propre personne et pourtant on doit devenir une personne pour pouvoir s'effacer.

J'aime bien Albert Jacquard qui dit : " on doit un tu, un je a besoin de tu pour devenir un je, c'est toujours par l'autre que ça se fait ". Carl Rogers disait : " on doit d'abord avoir un moi — ou il le disait en anglais avec ce mot que j'aime beaucoup " We must have it home ", j'aime bien ce mot " home ", un logis — on doit avoir un moi pour pouvoir justement le transcender dans quelque chose qui est plus grand que moi sinon ça tombe dans la psychopathologie. Vous le savez comme moi, parce que vous avez étudié en pédagogie pas mal de psychologie, mais c'est quelque chose que souvent on oublie.

Quelque chose que nous avons développé en management pour justement retrouver cette créativité individuelle, on a créé des groupes de dialogue. Mario Caillé de la Faculté d'administration l'a rapporté, en 1990, de la Californie, ça vient d'Angleterre, ça vient des Grecs aussi : dialogue. *Di* en grec, ça veut dire deux ; *dia*, ça veut dire à travers, c'est une faute de grec. Un dialogue, on croit que c'est deux personnes, c'est pas ça du tout, c'est justement aller à travers quelque chose. Et *logos* en grec, ça veut dire nombre, ça veut dire chiffre, ça veut dire raison, etc. La majorité de nos sciences ont le mot *logos* dedans. Exemple : sociologie, anthropologie, psychologie, etc., mathématiques l'a raté, tiens ! Il y a le mot *logos* dedans qui est très important. Mais Martin Heidegger l'avait traduit comme " ce qui connecte ". C'est une définition qui est pas mal. La définition que je préfère, c'est celle de Simone Weil, pas la ministre française, mais la philosophe. Elle disait que *logos* voulait dire amour. Donc, si vous y réfléchissez l'amour, c'est ce qui connecte, c'est intéressant. Et le dialogue, c'est justement d'explorer ce qui connecte.

Ce que nous avons fait dans le système de la santé, on en a fait un, on a fait des groupes de dialogue. Groupe de

dialogue est anticorporatiste, c'est-à-dire que dans une pièce — je l'ai proposé à votre confédération et je vous le repropose aujourd'hui —, l'un des moyens de sortir un peu de cette piste, c'est de capitaliser sur l'innovation individuelle et de redonner la parole aux gens, de ralentir ce silence, de briser ce silence, de casser la glace de l'iceberg dont on parlait tout à l'heure. Un cercle de dialogue, c'est un cercle qui n'a pas d'agenda ou simplement un but large d'essayer d'inventer quelque chose qui va nous servir à nous, qui va nous faire plaisir et qui va faire du bien au monde — la définition de l'amitié de Platon — et vous mettez dans la pièce le système et non pas simplement une confédération ou une fédération, le système. Nous l'avons fait pour le système de la santé.

Pendant dix dialogues qui durent deux heures, généralement chaque dialogue, on a fait une rencontre à quarante personnes : des gens du ministère, des hôpitaux, des CLSC, des groupes de soins de longue durée, de courte durée, etc., des infirmiers, des médecins, des infirmières, des journalistes, des malades, des patients, enfin, trois castors, deux kangourous. On a mis quelque chose de diversifié et l'idée, c'est de parler et d'écouter et d'utiliser tout ce qui est en notre possession, pas simplement l'intelligence, mais aussi le cœur, pas seulement le cœur, mais aussi les émotions, pas simplement les émotions, mais aussi le corps, pas seulement le corps, mais aussi l'âme, pas simplement l'âme, etc. Et ces cercles de dialogue que nous faisons, c'est explorer quelque chose qui va justement à la rencontre de la fragmentation.

Je reprends le thème de John Saul, le corporatisme va à l'encontre de la démocratie. Nous devons messieurs, mesdames réinventer un système démocratique pour aider nos organisations à ne pas entrer dans une course de rats et de rates. Je le suggère de nouveau. Si vous avez le courage d'établir un tel cercle, je peux être instrumental ou Mario Caillé, de l'Université Laval, peut être instrumental pour vous faciliter la démarche.

#### **Quatrièmement, l'activité considère-t-elle la santé physiologique des personnes ?**

J'en ai parlé tout à l'heure, ça s'appelle le " kariochi " au Japon, ça s'appelle la boulomanie aussi au Québec. Attention ! travailler dur ne veut pas dire automatiquement que vous êtes un boulomane. Il y a une grosse différence. Le boulomane ou la boulomane ne peut pas s'éviter de travailler alors que celui ou celle qui travaille dur peut s'arrêter. C'est la grosse différence. L'une est une drogue, l'autre est une passion. Je sais que la passion peut devenir une drogue aussi, mais quand vous avez une passion, vous pouvez vous arrêter. Je n'ai pas à vous dire ces statistiques, vous savez comme moi dans le monde du travail que le burn-out, que les problèmes de stress, cardio-vasculaires, les ulcères d'estomac, etc., sont en hausse depuis trente ans. C'est très clair et les données sont là. L'équipe de Savoie, par exemple ici, à Québec,

fait énormément de travail là-dessus et a des données québécoises et canadiennes très probantes sur le sujet.

Est-ce que vous encouragez dans vos activités dans votre organisation, c'est-à-dire dans vos cégeps, cette boulo-manie ? Et est-ce que vous la transmettez à vos étudiants et à vos étudiantes ? Si le message est de dire tu dois performer et travailler quarante heures par jour. J'exagère. Est-ce qu'il est raisonnable de faire ça ? Comment peut-on encore avoir de la place justement pour ralentir un petit peu ?

Je peux vous dire qu'actuellement je travaille au niveau stratégique avec Radio-Canada. M. Betty et puis les vice-présidents, etc., qui veulent se réinventer. Et Radio-Canada m'emploie pour pouvoir justement avoir le luxe de pouvoir ralentir alors qu'il accélère simplement. À force d'éteindre des crises, vous devenez pompier. C'est nécessaire d'avoir des pompiers et c'est un métier honorable, mais les pompiers ne se demandent pas ou se demandent peu comment ça se fait qu'on a un incendie. Je ne suis pas en train de dire non plus que dans un hôpital on doit fermer les unités d'urgence. Vous venez d'être frappé par une voiture, c'est sûr qu'il doit y avoir une unité d'urgence, mais il doit y avoir aussi une santé environnementale et une santé publique. Est-ce que vous comprenez ce que je veux dire ? On doit le voir beaucoup plus large, pas simplement aller à la crise au haut de l'iceberg, mais aussi descendre profondément.

**L'activité s'enracine-t-elle dans un humanisme écologique qui permettrait de favoriser le système humain et des systèmes naturels en santé ?**

Cela donne le sens. La planète que nous avons vue, la planète bleue que nous avons vue depuis ces belles images donne du sens à l'être humain, parce qu'on se rend compte que nous faisons partie d'un grand tout. Il y a un renouveau actuellement à cette planète bleue.

Dans le système de la santé, je peux vous dire que — et vous pourrez aussi vous poser la question au niveau des cégeps, et là je pense de la réunion des sciences sociales avec les sciences naturelles, et donc arrêter ce divorce entre sciences sociales et sciences naturelles, mathématiques, etc., mais voir ça comme un ensemble de la chose, arrêter ces "guéguerres" corporatistes en disant psychologie versus géographie, géographie versus statistiques, statistiques versus économie, etc., mais voir l'éducation comme un cheminement. Il y a actuellement tout un renouveau sur cette science de la nature.

Une amie à moi, qui est directrice d'un laboratoire d'un grand hôpital montréalais, ne boit plus l'eau de Montréal depuis quinze ans, car elle sait très bien ce que elle, son laboratoire, met dans les égouts de Montréal tous les jours. Donc, vous voyez que la connexion organisation et écologie est directe. Elle est aussi directe bien sûr par l'éducation qu'on donne à ces gens.

Toujours sur la question comment on peut remettre du sens dans les organisations, est-ce qu'il y a un aspect sacré ? On n'est pas dimanche matin et je ne suis pas un curé, je ne suis pas en chaire. Si, je suis en chair, c'est-à-dire en peau et en os, mais on peut interpréter le mot sacré d'une façon religieuse ou d'une façon non religieuse. Sur la façon religieuse, je vous recommande de lire le dernier livre de Dumont qui s'appelle *Une Foi partagée*. C'est très intéressant de voir que peut-être au Québec, on a envoyé le bébé, l'eau du bain et la rivière en même temps pour des raisons fort légitimes, et que peut-être on a été un peu trop vite et que ce manque de valeurs dans notre société était aussi assumée par des valeurs religieuses.

Le mot sacré peut s'interpréter aussi d'une façon non religieuse. Par exemple, je vous rappelle que sur le territoire ici, il y avait des tribus autochtones — et je ne suis pas en train d'idéaliser les autochtones — et qui prenaient des décisions à sept générations. Sept générations pour eux et elles correspondaient grosso modo treize ou quatorze ans, cela fait à peu près cent ans. Est-ce que vous prenez des décisions à cent ans dans vos cégeps ou est-ce que vous prenez des décisions par rapport au budget qui se finit dans trois mois ? Je sais bien que c'est difficile de prendre des décisions à cent ans. Peut-être qu'on pourrait le prendre à dix ans, à vingt ans. Il y a une marge entre trois mois et cent ans. Donc, le sacré ne veut pas dire automatiquement religieux, ça peut vouloir dire aussi transpersonnel. Et là je reviens sur le thème de tout à l'heure de dire que dans une organisation, on doit avoir une personnalité et aussi la personnalité assez forte pour devenir impersonnel et servir le bien et le mal. Et ceci est très difficile à faire en tout temps.

**L'activité considère-t-elle à la fois les côtés positif et productif de la vie organisationnelle ?**

J'ai commencé avec une citation de Serres en disant : les technologies que nous utilisons sont merveilleuses et dangereuses aussi. Pensez, par exemple, à la biotechnologie qui va employer pas mal de nos jeunes dans les vingt ans qui suivent et pensez, par exemple, à quels sont les problèmes que peut faire la biotechnologie. Vous avez actuellement énormément de débats éthiques sur la question. La science aussi doit se permettre de devenir de plus en plus humble et vous savez que ce courant d'humilité en science est en train d'être amorcé. Je pense à Michel Serres, je pense à Edgar Morin ; au Québec, je pense à Hubert Reeves. Ce sont tous des auteurs qui justement essaient de dire : faites attention ! La science ne doit pas devenir pragmatique ; ce qui est scientifique est par définition quelque chose qui doit être prouvé faux à un certain moment. Et ça il faut le répéter à nos jeunes. J'ai beaucoup de difficultés, moi, avec les étudiants aux HEC qui viennent chercher des recettes miracles en finance, en marketing, en comptabilité, etc., de leur dire : vous savez les recettes miracles, j'en connais pas beaucoup, mais on

va essayer de faire avec le mieux, avec les connaissances qu'on a. Mais encore une fois, il y a une différence entre instruction et éducation.

**Dernier point, est-ce qu'on peut remettre en question les positions dogmatiques ?**

Vous savez, il y a eu quelques "guéguerres" qu'on a eu. Les "guéguerres" du positivisme par exemple. Est-ce qu'on va réussir enfin à la dépasser ? Ou les "guéguerres" corporatistes d'un groupe par rapport à l'autre.

Ceci, messieurs, mesdames, ce sont des pistes. Nous travaillons actuellement dans des organisations, dans plusieurs organisations sur ces huit pistes. Généralement, moi, je fais travailler ces gens dans des ateliers sur ces huit pistes et ils arrivent avec des solutions, solutions entre parenthèses, parce qu'il y a toujours un point noir dans la zone blanche. Ils arrivent avec des propositions d'action qui essaient de recentrer sur ces points. Ceci n'est pas, je vous le répète, une liste magique. Si vous voulez plus d'information là-dessus, elle est écrite dans le livre *La Quête du sens*. Et le dialogue que nous avons fait d'ailleurs dans le système de la santé va être publié cet automne sous le titre, *La Quête du sens au travail*, un

*dialogue dans le système de santé* dans le système de santé et des services sociaux. Vous allez voir que ces gens tournent autour de ces huit thèmes et essaient de les réintroduire dans le système de la santé.

Je vais terminer par une citation d'un monsieur qui vient de l'École Nationale d'Administration de France, qui peut être importante : " Il est important [...] de rappeler aux lycéens et aux étudiants la valeur de la rigueur de la beauté de la quête du vrai, urgent de développer une culture scientifique à la mesure de l'élargissement et l'approfondissement de la pensée, fondamental de refuser la césure entre une science réservée à des spécialistes ou à des techniciens commandités par des marchands et l'abandon de la vie de la cité aux politiques de clochers. Sans borne est l'illusion philosophique que la science découvre, prodigieuses sont les merveilles que son savoir fait naître, immenses aussi sont les dangers actuels et potentiels qu'ils recèlent. Si les démocraties n'apprennent pas avec la science de ce temps, elles peuvent en mourir. " Ceci est la citation du directeur de l'École Nationale d'Administration de France. Ça serait bien si au Québec et au Canada, on développait une telle pensée et nous devons le faire pour eux. Merci.

## Mot du Maître de cérémonie

Permettez qu'à la manière de Jean de La Fontaine  
Je remercie cet homme " affable "

Le Rat, la Limace et le Kangourou

Un rat essoufflé assistant à une conférence  
S'est trouvé fort heureux de savoir  
Que la quête acharnée du sens  
Est bon moyen de le sortir du noir

Une limace molasse écoutant ces propos  
Trouva qu'on y mettait beaucoup d'accent  
Ce qui lui fit dire d'ailleurs fort à propos  
Qu'il y a de l'espoir pour les survivants

Un kangourou sauté venant de très loin  
Mit dans sa poche réponses à ses questions  
Monsieur Pauchant, la leçon du Chinois fait du bien  
Et pour cela nous vous en remercions

Jean-Eudes Gagnon