



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

Juin 2003, Vol. 17 no 1

## SOMMAIRE

### DOSSIER

- 2** Le numérique : entre l'ordre et le désordre  
*Entrevue avec Thérèse Laferrière*

### EXPÉRIENCE MANAGÉRIALE

- 5** À l'écoute de la génération Nintendo  
*Propos recueillis par Geneviève Potvin*

### LIVRES

## Regards de la relève sur le numérique

De plus en plus de nouveaux employés arrivent dans nos milieux. Cette année, le bulletin Échange vous parle de l'avenir en tentant d'éclairer l'apport de ces nouvelles recrues dans nos organisations de demain.

Pour discuter de la thématique de la relève, deux clés majeures ont retenu l'attention du comité d'orientation : le numérique et la perspective de la sollicitude. Depuis l'avènement du numérique, les nouvelles technologies se font de plus en plus présentes et nous pouvons observer de nouveaux phénomènes tels que l'instantanéité, la quantité d'information. Qu'est-ce que ces phénomènes occasionnent dans certains aspects actuels de la vie humaine et quelles sont les conséquences à plus long terme ? De plus, la présence significative des femmes dans plusieurs sphères de la société est un autre sujet qui mérite d'être abordé. La présence des femmes sur les jeunes générations a modifié plusieurs attitudes dans la façon de raisonner et de se comporter depuis deux décennies. La nouvelle perspective que représente la sollicitude rend compte de ces phénomènes récents.

Le présent numéro traite de l'aspect du numérique. Pour la portion *Dossier*, nous avons rencontré M<sup>me</sup> Thérèse Laferrière, professeure à la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval, dont les intérêts professionnels portent, depuis plusieurs années, sur l'intégration des technologies de l'information et de la communication. Pour la portion *Expérience managériale*, nous avons recueilli les propos d'un groupe de jeunes de la fonction publique afin de connaître l'impact des nouvelles technologies sur leurs façons de travailler et de communiquer ainsi que leur perception des conséquences et des défis qu'elles entraîneront.

Par la suite nous aborderons la perspective de la sollicitude, plus précisément ce que cette approche signifie et les répercussions qu'elle peut avoir sur la vie et le fonctionnement des organisations.

Bonne lecture !

Agathe Lapointe  
Rédactrice en chef

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 : Agathe Lapointe • Comité d'orientation : Marc Cambon, Diane Charland, Gilles T. Coulombe, Serge Fortin, Ginette Garon, Pierre Giard, Almire Lamontagne • Conseillère à la rédaction : Chantal Hivon • Révision des textes : Diane Lambert-Tésolin, Aline C. Racine • Édition électronique : André La Rochelle • Secrétariat : Francine Vallière • Production : Direction des communications • Courriel électronique : [aline-c.racine@sct.gouv.qc.ca](mailto:aline-c.racine@sct.gouv.qc.ca) • Site Internet : <http://www.tresor.gouv.qc.ca> • Pour une collaboration ou des renseignements : Agathe Lapointe (418) 528-6728 • 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. Achèvement d'impression à Québec, en mai 2003.** • Dépôt légal, Bibliothèque nationale du Québec, Bibliothèque nationale du Canada • ISSN 0821-8889

Secrétariat  
du Conseil du trésor

Québec



# Le numérique : entre l'ordre et le désordre

Propos recueillis par Agathe Lapointe

M<sup>me</sup> THÉRÈSE LAFERRIÈRE EST TITULAIRE D'UN DOCTORAT EN ÉDUCATION (HUMANISTIC AND BEHAVIORAL STUDIES) DE L'UNIVERSITÉ DE BOSTON. DEPUIS 1995, SES ACTIVITÉS DE RECHERCHE ET D'ENSEIGNEMENT PORTENT, NOTAMMENT, SUR LE TÉLÉAPPRENTISSAGE, L'INTÉGRATION PÉDAGOGIQUE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION, LA CLASSE BRANCHÉE EN RÉSEAU, LES COMMUNAUTÉS D'APPRENTISSAGE ET D'ÉLABORATION DE CONNAISSANCES, LES INTERACTIONS AU SEIN DES ENVIRONNEMENTS DE TÉLÉCOLLABORATION ET DES COMMUNAUTÉS VIRTUELLES DE PRATIQUE. ELLE A ACCEPTÉ DE PARTAGER AVEC NOUS ET EN TOUTE SIMPLICITÉ, SES RÉFLEXIONS QUANT AUX EFFETS DE LA TECHNOLOGIE DU NUMÉRIQUE SUR DIVERS ASPECTS DE L'ACTIVITÉ HUMAINE.



M<sup>me</sup> Thérèse Laferrière,  
professeure  
Département d'études sur  
l'enseignement et  
l'apprentissage,  
Faculté des sciences de l'édu-  
cation de l'Université Laval  
Tél. : (418) 656-2131 # 5480

***Pouvez-vous nous éclairer sur le concept du numérique et ses conséquences. Pensez-vous que nous vivons présentement une révolution ou une simple évolution ?***

Le numérique a commencé avec la redéfinition en 1 et en 0 de l'information. Depuis ce temps, on assiste à un phénomène qui va dans le sens de la « démassification », de la dématérialisation ainsi que d'une variété plus grande des sources d'information. Autrement dit, l'information que l'on obtenait auparavant sous forme physique devient numérique nous amenant ainsi plus loin dans l'abstraction. Prenons pour exemple une pile de papier : lorsque toute l'information se trouve dans l'ordinateur, il y a nécessairement un effort additionnel à faire vers l'abstraction. Ce qui était concret le devient moins.

Une des conséquences majeures se situe au plan de la performance intellectuelle. On constate que plus on avance dans l'ère du numérique, plus le

travail à la chaîne ou répétitif est accompli par la machine. Ce qui reste se révèle plus ardu sur le plan cognitif et exige davantage de créativité et de mise en commun du savoir. Un plus grand nombre d'humains interviennent alors sur des questions plus complexes. C'est dire que, dans nos sociétés, les problèmes à résoudre deviennent non seulement plus nombreux mais se complexifient ; le nombre des travailleurs de la connaissance s'accroît.

***Si la machine simplifie la réalisation de certaines tâches, n'est-elle pas exigeante en ce qui concerne l'apprentissage ?***

Tant que l'écran fait écran, effectivement ! On le constate chez les enseignants aussi longtemps que l'ordinateur constitue pour eux un obstacle. Le courrier électronique, auparavant difficile à intégrer, est maintenant largement répandu. Une période d'apprentissage est nécessaire. Dans un premier temps, la personne envisage la technologie de manière mécanique, par exemple, appuyer sur un bouton, alors qu'elle offre beaucoup de possibilités au travailleur de la connaissance. Elle lui permet de faire mieux lorsqu'elle devient un outil bien intégré.

Ce n'est pas seulement le rapport humain-machine qu'il faut examiner mais le rapport humain-humain via la machine. D'un côté, la technologie du numérique nous permet de faire des choix meilleurs en raison de la diversité des sources d'information avec lesquelles nous pouvons être en contact. De l'autre côté, nous disposons maintenant d'outils de télécollaboration qui permettent à des personnes de travailler ensemble pour résoudre une question.

Quant à savoir si c'est une révolution ou une simple évolution, j'aurais tendance à dire qu'il s'agit surtout d'une évolution pour le moment. Mais à force d'évolution, un palier sera franchi que l'on pourra associer à une révolution. On observe que le modèle organisationnel montant s'éloigne de plus en plus de la fragmentation et va dans le sens d'une meilleure circulation des connaissances. Une mutation profonde devient envisageable.

*Le réseau Internet monopolise de plus en plus les travailleurs et risque de les éloigner petit à petit du simple contact humain, au quotidien. Que penser des conséquences sur les rapports humains dans les organisations ?*

Les technologies actuelles donnent toute une souplesse et une flexibilité en amont et en aval du temps de rencontre. Il se produit une intensification des échanges au moment de la rencontre parce que celle-ci est précédée et suivie d'échanges asynchrones sur support électronique. Depuis que j'utilise Internet avec mes étudiants, j'ai des problèmes de « discipline » que j'aime bien. Les participants ont beaucoup échangé dans les forums de discussion et ils sont déjà en train de discuter quand j'arrive en classe. Dans vos milieux, les personnes se parlent peut-être un peu moins qu'auparavant en face-à-face ou de manière synchrone, mais cela ne veut pas dire qu'il y a moins d'interaction. Il y a plutôt un déplacement de l'interaction.

Avec les technologies, le sentiment d'appartenance ne se construit plus tout à fait de la même façon. Le groupe virtuel de référence devient de plus en plus un groupe d'appartenance. On le voit très bien dans le domaine de la recherche. Celle-ci se délocalise de plus en plus. Par rapport aux conséquences sur les rapports humains, la façon dont on va travailler sera déterminante. Il faut mettre nos valeurs à l'avant-plan dans ces réseaux. Tous les phénomènes peuvent se vivre : l'influence, la domination, le partage, le contrôle... Les valeurs dans notre vie quotidienne peuvent aussi passer par ces réseaux. L'humain a autant de chance d'être humain à ce niveau d'abstraction qu'il l'a été précédemment.

Les routines de travail sont en train de changer et vont influencer le type de rapports humains. Le contact humain demeure toujours important et il faut prévoir des moments pour le permettre au sein des organisations, des moments qui valent le déplacement des personnes. La technologie du numérique appelle à de nouveaux devis sociotechniques adaptés à cette réalité. Il faut être à la recherche de modèles mixtes, où le contact humain demeure une valeur privilégiée sans pour autant protéger à tout prix les modèles que nous connaissons présentement. Et il revient à l'humain d'harnacher les possibilités des nouvelles technologies dans le sens des valeurs qu'il privilégie. C'est important, car c'est de notre destinée collective qu'il s'agit.

*Le numérique nous met en contact avec une diversité de sources d'information. Qu'est que cela exige de nous ?*

Avec Internet, nous disposons d'aussi bonnes sources d'information, voire de meilleures qu'aupara-

vant. Cependant, il faut apprendre à discriminer. Avant, la crédibilité de la source était garantie, tandis qu'avec cette profusion, c'est beaucoup moins vrai. Il faut être capable de lire les adresses URL et de se poser une série de questions : d'où vient l'information ? Dans quel site se trouve-t-elle ? S'agit-il de pages personnelles ? ... Cette multiplicité d'information va exiger des efforts de discrimination beaucoup plus importants, une capacité de réflexion accrue. Quand des personnes font du « copier-coller », les idées présentées ne sont ni bien articulées, ni bien intégrées ; ces personnes sont vite repérées mais on doit surtout les éduquer. On commence déjà à habituer les élèves du primaire à se poser des questions sur la source de l'information. La démocratisation de la connaissance et le développement des habiletés de chercheurs doivent se produire.

*L'instantanéité est une réalité avec laquelle nous devons composer un peu plus chaque jour. Comment voyez-vous cette accélération du rythme compte tenu des capacités humaines ?*

Un désordre est en train de s'installer. Un nouvel ordre reste à définir en nous donnant d'autres routines, des règles de fonctionnement qui vont nous aider. L'histoire de l'humanité nous fait observer que de nouveaux outils transforment les relations de l'individu avec son environnement. Le numérique nous conduit vers une révision de nos façons de travailler ; on commence déjà à voir de nouveaux rôles émerger. C'est une période un peu folle ! C'est incroyable ce qui s'est passé depuis sept ans dans plusieurs domaines d'activité !

On observe qu'il est devenu physiquement ou techniquement possible de faire plus d'une chose à la fois. Certaines personnes sont plus à l'aise là-dedans que d'autres et nous aurons, comme société, un nouvel équilibre à trouver. Nous sommes dans une phase de transition. Quelque chose doit se déconstruire pendant un certain temps pour pouvoir mieux se reconstruire par la suite. Nos grands-parents ont connu, au début du siècle précédent, de nombreux changements technologiques, peut-être plus qu'aujourd'hui, et ils les ont finalement intégrés. On ne voit présentement les possibilités qu'avec nos yeux d'hier et il va falloir donner de la saveur, un sens, à cette masse informe de nouvelles pratiques.

---

**IL REVIENT À L'HUMAIN  
D'HARNACHER  
LES POSSIBILITÉS  
DES NOUVELLES  
TECHNOLOGIES DANS LE  
SENS DES VALEURS QU'IL  
PRIVILÉGIE**

---

*La créativité est-elle facilitée par le numérique ?  
Est-ce que cela la transforme ?*

La créativité fait partie des habiletés supérieures et elle est nécessaire dans le monde de l'abstraction. Nous avons nécessairement plus de possibilités

---

**ON NE PEUT PAS RÉPONDRE À  
TOUT CE QUI NOUS SOLLICITE  
ET IL VA FALLOIR APPRENDRE  
À ÊTRE BIEN EN DÉPIT DE CELA**

---

qu'auparavant de nous informer et de tirer des liens constructifs entre différents contenus mais, personnellement, je ne crois pas que nous soyons envahis par l'information. Je pense qu'au contraire, nous nous sommes

donné des moyens de gérer cette information-là. Ce n'est pas parce qu'elle nous parvient que nous en faisons quelque chose de proactif. Nous avons conscience qu'elle existe, qu'elle est disponible. C'est à nous de prendre les moyens d'aller chercher l'information quand on en a besoin et de l'utiliser à bon escient.

Il nous faut créer du sens avec l'information qui arrive en vrac. La créativité consiste justement à créer du sens, à faire des liens. Pour chercher dans le réseau Internet, il faut certes utiliser la logique, mais la créativité est nécessaire pour explorer différentes avenues.

Il est important de gérer les attentes autour de ce trafic intense d'information. Il faut parvenir à s'assumer par rapport à cela. On ne peut pas répondre à tout ce qui nous sollicite et il va falloir apprendre à être bien en dépit de cela. C'est une question d'attitude personnelle.

*Pourriez-vous nous décrire l'impact de ces réalités sur la structure de pouvoir ?*

Il y a un mythe selon lequel plus l'information circule, plus le pouvoir va en se distribuant. Il faut pouvoir décoder l'information et pouvoir la décoder signifie qu'il faut aller au-delà ; cela exige d'échanger ouvertement avec d'autres. J'ai pu observer des formes de pouvoir dans les forums de discussions qui ressemblent à celles qu'on observe dans les groupes ; par exemple : le pouvoir d'organiser, de vivre certaines valeurs, d'en promouvoir certaines plus que d'autres... Les différentes façons d'exercer le pouvoir sont aussi présentes dans ce monde-là.

On s'informe plus qu'auparavant et dans les organisations on peut observer toutes sortes de tendances disparates : une accessibilité un peu plus grande au savoir tacite, un style de gestion plus axée sur la persuasion que sur le contrôle, une censure exercée au regard de l'utilisation des technologies... Mais

il semble que l'approche par projet est en train de s'implanter de plus en plus dans les organisations. Dans les entreprises IBM et CHRYSLER, les communautés de pratique innovent plus que leurs centres de recherche. On peut émettre l'hypothèse que le même phénomène s'observe dans le secteur public. De nouvelles formes de libération comme de nouvelles formes d'asservissement vont naître au sein des communautés virtuelles de pratique.

Somme toute, ce sont de belles années où nous pouvons transformer des choses et c'est cela qui est intéressant. Il y a des pratiques à reconstruire, des modes de travail à réorganiser. Il y a, bien sûr, des avantages et des inconvénients à ce que nous vivons présentement mais il ne faut pas perdre de vue la mise en réseau progressive qui s'effectue.

*Si vous aviez un mot de la fin à dire ou un souhait à exprimer, qu'est-ce qui vous vient spontanément à l'esprit ?*

L'humain doit considérer la technologie des réseaux comme un outil et apprendre à circuler avec la même aisance que sur le système routier. Cette métaphore de l'autoroute peut nous aider à préciser où on veut aller, dans quel type de véhicule on veut se déplacer et avec qui on veut voyager. Nous n'avons pas fixé de limite de vitesse encore, mais nous commençons à mettre des minimums. Nous avons des attentes à négocier et il nous faut être capable de clarifier notre nouvelle limite par rapport à des choses comme la vitesse, la connaissance et l'information qui nous parvient. ■

# À l'écoute de la génération *Nintendo*

*Propos recueillis par Geneviève Potvin*

L'ÈRE DU NUMÉRIQUE EST SANS AUCUN DOUTE UN THÈME CHER AU CŒUR DE LA JEUNE RELÈVE PUISQUE LES NOUVELLES TECHNOLOGIES FONT PARTIE DE LEUR RÉALITÉ QUOTIDIENNE ET BOULEVERSENT PLUSIEURS FAÇONS DE FAIRE. POUR ÉCHANGER DES POINTS DE VUE SUR LE SUJET, NOUS AVONS INVITÉ CINQ JEUNES PROFESSIONNELS DE LA FONCTION PUBLIQUE À NOUS FAIRE PART DE LEUR RÉFLEXION EN CE QUI CONCERNE LES EFFETS DES NOUVELLES TECHNOLOGIES SUR PLUSIEURS ASPECTS DU TRAVAIL. MME GENEVIÈVE POTVIN, CONSEILLÈRE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À LA COMMISSION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL ET, AUPARAVANT, AU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, RELATE LES PROPOS DE CES JEUNES, DYNAMIQUES ET PLEINS D'ESPOIR, QUI NOUS ONT ENTRETENUS SI GÉNÉREUSEMENT DE LEURS PRÉOCCUPATIONS QUANT À L'AVENIR DU NUMÉRIQUE.

## LA JEUNE RELÈVE DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Les participants à la rencontre font partie de la génération *nintendo*, celle pour qui la programmation d'un magnétoscope n'a plus de secrets... On serait porté à croire que le numérique est un principe qui est parfaitement intégré à leur mode de vie. Cependant, au-delà de leur aisance à naviguer dans le monde virtuel, ils démontrent certaines craintes et préoccupations en ce qui concerne l'utilisation actuelle et future des nouvelles technologies et, plus particulièrement, dans leur contexte quotidien de travail.

Les cinq représentants de la jeune relève qui ont participé à la rencontre proviennent de différents milieux de travail. De la comptabilité à l'informatique, en passant par la gestion des ressources humaines et les relations internationales, ils ont une expérience relativement jeune de la fonction



De gauche à droite : Jonatan Julien et Stéphanie Joncas, du Vérificateur général du Québec, Jean-Christophe Sinclair, du ministère des Relations internationales, Anik Drouin, du Secrétariat du Conseil du trésor et Frédérick Persoons, du ministère de la Famille et de l'Enfance.

publique. Néanmoins, leur « longue carrière » dans le numérique fait d'eux des interlocuteurs pertinents privilégiés au moment d'amorcer notre réflexion sur les effets quotidiens des nouvelles technologies, sur leurs conséquences à moyen terme et sur les défis futurs qu'elles engendreront.

## L'ÈRE DU NUMÉRIQUE : ÉVOLUTION OU RÉVOLUTION ?

Depuis une dizaine d'années, il ne se passe pas une semaine sans que l'on entende parler de l'arrivée sur le marché d'un ordinateur plus performant ou d'une technologie inédite. Sommes-nous en train de vivre une véritable révolution technologique ou bien cette présence de plus en plus importante de la technologie dans toutes les sphères d'activité est-elle tout simplement le fruit d'une évolution normale ?

De façon unanime, les participants estiment que le numérique présente des avantages indéniables, mais que trop de gens l'envisagent encore avec leurs « yeux d'hier ». Ils insistent sur la nécessité d'aborder l'envers de la médaille, avec un regard critique mais objectif. « *Il faut changer notre philosophie, notre regard, changer nos lunettes ou les ajuster.*

*Actuellement, on prend conscience de l'importance de la technologie, et la relève comme les gestionnaires sont d'accord là-dessus. Mais le vrai changement, c'est dans la crise qu'on le voit. C'est d'ailleurs ce qui va se passer si on n'avance pas assez vite. »*

Les jeunes insistent donc sur l'urgence d'agir, sans pour autant perdre de vue les conséquences des changements engendrés par le numérique sur les hommes et les femmes d'aujourd'hui.

## **LES EFFETS ACTUELS ET FUTURS DES NOUVELLES TECHNOLOGIES**

Les jeunes ont abordé plusieurs aspects du numérique qui auront inévitablement des effets sur les processus de travail dans la fonction publique et sur les employés qui auront à s'adapter aux nouvelles façons de faire. Ces aspects permettent de pousser plus loin notre réflexion sur l'avenir et sur les possibilités envisagées pour mobiliser le personnel autour d'un objectif commun : le service à la clientèle.

### **Abondance et diversité de l'information disponible : trop, c'est comme pas assez...**

Avec l'arrivée d'Internet, il est maintenant possible d'obtenir quasi instantanément une grande quantité d'information sur un nombre important de sujets. Néanmoins, les jeunes ont une opinion partagée sur cette nouvelle réalité qui a des conséquences non négligeables sur leur travail et sur leur façon de l'accomplir. « *Le fait d'avoir une masse d'information au bout des doigts est certainement positif et, pour la recherche, c'est super. Mais dans le milieu*

*de travail, c'est difficile. Quand on a pour philosophie le risque zéro, le zéro erreur et la fiabilité de l'info (...) voir ce qui se fait ailleurs, ce n'est plus comme avant quand on n'avait qu'à aller voir le rapport annuel du fédéral ! »*

Cette abondance d'information ne permet pas nécessairement de faire

plus facilement de meilleurs choix. En effet, cela fait en sorte qu'il faut développer un esprit critique et une capacité d'analyse qui permettent de juger de la pertinence de l'information. « *Il faut développer des stratégies, y aller en entonnoir (...) apprendre à lire les adresses Internet.* » Certains participants ajoutent qu'ils sont parfois découragés de voir la quantité d'information apparaître à leur écran au cours d'une recherche. « *On est noyé dans l'information ! »*

## **Organisation du travail : à qui la faute ?**

L'organisation actuelle du travail semble mal adaptée au numérique. « *Elle ne suit pas.* » Alors que les technologies pourraient permettre dans une certaine mesure d'atteindre plus efficacement les objectifs de modernisation de la fonction publique, mal utilisées et mal comprises, elles sont plutôt perçues comme des moyens de réaliser plus rapidement ce qui est prescrit par la loi. « *L'erreur que font les gestionnaires, c'est d'appliquer la technologie aux processus déjà existants. Ils sont préoccupés par les processus et utilisent la technologie pour faire échec à l'improductivité.* »

Dans le même ordre d'idées, la technologie a trop souvent le fardeau de la preuve. « *Il faut tout justifier, faire des documents de réflexion pour passer le message aux gestionnaires.* » De l'avis des participants, c'est la relève qui facilitera sans aucun doute la mise en branle de la réorganisation nécessaire et attendue des processus de travail. Toutefois, on peut se heurter à beaucoup de résistance au changement, peut-être parce qu'envisager une telle réorganisation peut paraître difficile à ceux qui ne seront plus là au moment de l'implanter.

Les participants insistent également sur les conséquences probables d'une réorganisation des processus de travail sur les exécutants, (les *doers*), ceux qui auront à travailler avec les outils développés dans un souci d'efficacité accrue. « *Pour beaucoup, le numérique peut être aliénant. Avec le numérique, tout devient tellement structuré, planifié que ça empêche toute créativité. Je rentre ça dans la machine, je ne me pose pas de question à savoir si c'est fiable ou non, pourvu que le formulaire soit rempli.* »

La solution envisagée : le partage des connaissances dans un « État en réseau. » La technologie apparaît comme le moteur par excellence pour favoriser les échanges, mettre un terme au dédoublement dans le travail et faciliter la collaboration permettant ainsi à tous de développer leur créativité. L'être humain reste le facteur le plus important puisque c'est lui qui fait des liens, qui a le discernement.

### **Nouvelles compétences : nouvelle discrimination ?**

Les façons de faire se sont modifiées énormément dans les milieux de travail depuis l'arrivée du numérique entraînant, par exemple, une diminution des tâches répétitives et une transparence accrue. De nouvelles compétences et habiletés sont maintenant nécessaires pour réussir à suivre le rythme des changements. La capacité à apprendre et à analyser, l'adaptabilité, le sens critique et l'abstraction font maintenant partie du bagage intellectuel nécessaire à tout employé. Un jeune précisait, en parlant des rapports de sa génération avec la technologie, que :

« Pour nous, ce sont des acquis; on n'a pas vraiment eu à vivre de transition puisqu'on est arrivé sur le marché du travail avec ces acquis. »

Les jeunes énoncent toutefois des craintes sur l'utilisation des compétences à l'égard du numérique dans l'avenir. Selon eux, le numérique pourrait créer une discrimination fondée sur la capacité d'abstraction. « Il va y avoir une démarcation, qui était moins apparente avant. » Ils insistent sur la nécessité de ne pas mettre de côté les personnes qui éprouvent des difficultés à acquérir ces nouvelles compétences et habiletés ou celles qui exercent des métiers moins valorisés mais qui demeurent essentiels à la société. « Il y a un danger. Naturellement, il risque de se créer un fossé entre ceux qui développent leur créativité et les laissés-pour-compte, les exécutants. » Ce sera le rôle de la relève de ne pas les oublier dans l'avenir.

Les participants abordent également l'aspect de l'adaptabilité des jeunes au changement, au contraire des *baby boomers* qui sont moins à l'aise dans la turbulence provoquée par le numérique. « Il faut se mettre dans la peau des autres. Tout ça leur semble tellement compliqué... Ça n'existe pas les acquis, il faut toujours se ressourcer. Mais c'est essoufflant ! »

Les jeunes sont proactifs dans le changement, mais sont parfaitement conscients que la frontière peut être plus difficile à franchir pour certains. Aussi, ils anticipent l'arrivée sur le marché du travail de la génération qui les suit, celle qui est présentement sur les bancs d'école et qui est pratiquement née avec un clavier d'ordinateur entre les mains. « Dans 10 ans, on va se retrouver avec une pyramide à l'envers, c'est-à-dire qu'on va servir les baby-boomers, ceux qui résistent justement (...) Et il ne faut pas se leurrer, quand on va avoir 50 ans, il est possible que l'on ait de la difficulté à s'adapter ! »

### Rapports humains : c'est une question d'équilibre !

Quand on se pose des questions sur les changements qui sont survenus avec l'ère du numérique, on ne peut passer à côté de l'utilisation grandissante des nouveaux moyens de communication disponibles. Selon les jeunes que nous avons rencontrés, le numérique a entraîné des changements dans les rapports humains.

Toutefois, en ce qui concerne l'utilisation du courriel pour entretenir ses relations personnelles, les avis sont partagés. Un jeune résumait bien la situation en disant que « le courriel facilite mais n'améliore pas les relations, même qu'il peut leur nuire. » Les jeunes sont préoccupés par le côté déshumanisant de l'utilisation systématique du courriel en remplacement du téléphone et du face-à-face : « Il n'y a rien qui remplace le contact humain, le non verbal. »

Cependant, le rythme de vie infernal étant une réalité que plusieurs personnes vivent, le courriel leur offre de nombreux avantages, tels que la possibilité de mieux gérer leur temps. On ne peut pratiquement plus s'en passer. En fait : « C'est une question d'équilibre ! »

### CONCLUSION : DE L'ÉCOUTE S.V.P. !

Le souhait exprimé par les jeunes : être écoutés ! Ils ont des idées sur la manière d'aborder les changements technologiques et ils veulent être consultés pour la recherche de solutions. Les jeunes ont amorcé une réflexion sur les différentes possibilités de faciliter l'adaptation de la fonction publique au numérique, de la formation adaptée au projet pilote, en passant par les communautés de pratique et la reconnaissance d'un leader. Ils espèrent faire bouger les choses pour remplir, ensemble, le plus efficacement possible, la mission première du gouvernement : être au service des citoyens. ■

---

**IL RISQUE DE SE CRÉER  
UN FOSSÉ ENTRE CEUX  
QUI DÉVELOPPENT  
LEUR CRÉATIVITÉ ET LES  
EXÉCUTANTS. CE SERA LE  
RÔLE DE LA RELÈVE DE NE  
PAS LES OUBLIER DANS  
L'AVENIR**

---

## LIVRES

### Le choc du numérique

Hervé Fischer, vlb éditeur, Montréal, 2001, 396 p., 29,95 \$

HM 851 F533c 2001 QMC

En ce début de troisième millénaire, l'espèce humaine doit faire face au choc du numérique qui envahit tous les secteurs d'activité. Un choc qui ouvre jusqu'à la boîte de Pandore des manipulations génériques... Nous vivons une révolution fascinante qui, trop souvent, s'accompagne d'un retour de la pensée magique. Assisterons-nous, sans esprit critique, au triomphe des cyberprimitifs ?

L'âge du numérique sera aussi décisif pour l'aventure humaine que l'ont été l'âge du feu ou l'âge du fer. N'est-il pas urgent alors de repenser les fondements de notre humanisme pour maîtriser notre destin ?



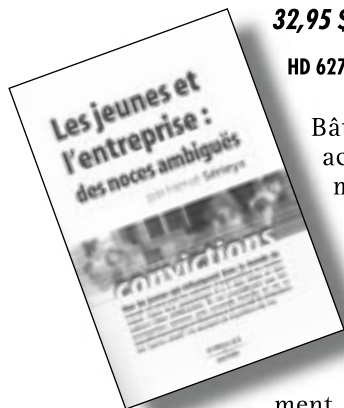
Artiste et philosophe, considéré comme le père du multimédia au Québec et qualifié d'« agitateur d'idées interactives » par *Le Monde* en 1996, Hervé Fischer a fondé le *Marché international du multimédia (MIM)* en 1993 et la *Fédération internationale du multimédia (FIAM)* en 1998. Il occupe la chaire Daniel-Langlois de technologies numériques et de beaux-arts à l'Université Concordia.



### Les jeunes et l'entreprise : des noces ambiguës

Hervé Sérieyx, Éditions d'Organisation Eyrolles, 2002, 168p.,  
32,95 \$

HD 6270 G485j 2002,QMC



Bâti comme une pièce de théâtre en quatre actes, voici un essai sur les jeunes face au monde du travail. Qui sont-ils ? Qui sont les entreprises ? Comment se passe la rencontre ? Comment pourrait-on rendre les noces plus fructueuses ?

« Dans un pays qui vieillit, il serait dramatique que les entreprises enferment les jeunes dans des modes de management révolus, alors même qu'ils manifestent des aspirations différentes », juge Hervé Sérieyx qui a été délégué interministériel à l'Insertion des Jeunes en 1997 et 1998. L'écart de perception entre générations se creuse, au risque d'exclure les jeunes les plus « décalés » et de tuer toute forme de créativité. Pour l'auteur, chef d'entreprise, qui a été haut fonctionnaire et professeur d'université, l'entreprise est guettée par cette frilosité qui conduit en France chaque monde, privé ou public, social ou économique, éducatif ou productif, à récuser tout ce qui vient « du camp d'en face » ou diffère de ses propres normes. Pour autant, sans faire du « jeunisme béat », il nous aide à comprendre la richesse de génération montante.



\* Vous pouvez emprunter ces livres en communiquant avec la bibliothèque administrative de l'édifice Marie-Guyart, au (418) 643-1515. Mentionnons que les livres sont également en vente dans toute bonne librairie.

### Odysée Internet

#### Enjeux sociaux

Sous la direction de Jacques Lajoie et Éric Guichard, Presses de l'Université du Québec, 2002, 201 p.

HM 851 027 2002 QMC

Au-delà de la démocratisation de l'accès aux technologies et de la promotion d'une appropriation populaire des savoirs techniques, quels sont les autres enjeux sociaux d'Internet ?

Comment la prolifération des réseaux numériques de communication à l'échelle du globe peut-elle participer significativement aux changements culturels et politiques de notre époque ?

Les valeurs de partage et de coopération promues par Internet sont-elles en train d'avoir raison de l'individualisme et consumérisme ? Internet amplifie-t-il les fractures sociales déjà existantes ? Constitue-t-il, au contraire, un espace public plus transparent, plus universel où s'épanouiront une liberté d'expression et une plus grande responsabilisation des citoyens ? L'utopie Internet pointera-t-elle vers un retour aux valeurs de la Renaissance et aux aventures propres aux grandes explorations ?

Les auteurs, en provenance de disciplines variées des sciences humaines, traitent ici des différents aspects sociaux du phénomène. Ils analysent les pratiques de communication, de socialisation et d'exploration associées à Internet. Ils étudient certaines expériences innovatrices autour d'usages créatifs et proposent des réflexions vives et parfois controversées sur la nature et la culture d'Internet.

Jacques Lajoie, professeur au Département de psychologie de l'Université du Québec à Montréal, s'intéresse aux usages des technologies de communication et d'accès à la connaissance et à leur rôle dans le développement des habiletés sociales et cognitives.

Éric Guichard, professeur à l'École normale supérieure de Paris, est responsable de l'équipe « Réseaux, savoirs et territoires » et s'intéresse à la cyber-cartographie des usages d'Internet.

