



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

Janvier 2006, Vol. 19 no 1

## SOMMAIRE

### 2 DOSSIER

Apprentissage et respect de soi : les clés de l'adaptation

*Entrevue avec madame Estelle M. Morin*

### 6 Rencontre avec le père de la communication non violente

*Entrevue avec monsieur Marshall B. Rosenberg*

### 8 EXPÉRIENCE MANAGÉRIALE

S'adapter, c'est sentir, réfléchir et agir

*Entrevue avec monsieur André Vézina*

### 11 LIVRES

### 12 REPÈRES

## Vivre en équilibre

Cette année, *Échange* abordera le thème de l'adaptation. Ce thème s'est révélé à nous comme une nécessité à la suite de discussions avec un groupe de cadres de la fonction publique. Les changements dans l'environnement de travail, la vitesse à laquelle ils se produisent, des contraintes de plus en plus fortes, la surcharge de travail et l'épuisement qui s'ensuit chez les personnes qu'ils gèrent ou chez leurs collègues constituent plusieurs éléments du paysage avec lesquels ils doivent composer. Ils se demandent comment garder leur équilibre dans un tel contexte de transformation.

Ce premier numéro d'une série de deux sur l'adaptation, tente de situer ce qu'est l'adaptation en tant que phénomène humain et certains enjeux et défis qui en découlent. Quelques pistes d'action sont également suggérées dans le présent numéro.

Dans la section *Dossier*, madame Estelle M. Morin, psychologue et professeure titulaire à l'École des hautes études commerciales (HEC) de Montréal vient situer les problèmes que chacun doit résoudre en situation d'adaptation. Dans la section *Expérience managériale*, un homme d'expérience qui a occupé plusieurs postes de gestion de niveau stratégique au sein de la fonction publique québécoise nous amène à des prises de conscience sur les défis et les attitudes qui favorisent une meilleure prise en charge de notre propre vie.

En lien avec notre thème, nous avons également profité de la participation d'une des membres du comité d'orientation à un stage en Suisse pour interroger monsieur Marshall B. Rosenberg sur sa vaste expérience de l'humain aux prises avec des situations difficiles et connaître l'approche communicationnelle qu'il a élaborée.

Vous noterez que nous avons inséré quelques questions à la fin des articles afin de faire poursuivre la réflexion. Si le cœur vous en dit, vous pourrez partager vos observations et vos réflexions en nous écrivant par courriel à l'adresse suivante : [bulletin.echange@sct.gouv.qc.ca].

Afin que les éléments de réflexion contenus dans cette publication puissent profiter à d'autres personnes en situation de gestion qui ne la reçoivent pas, nous vous invitons à mettre en circulation cet exemplaire auprès des professionnels en situation de gestion de votre entourage ou que vous leur fassiez connaître l'adresse électronique du site qui nous y conduit [www.tresor.gouv.qc.ca/echange/].

Bonne lecture et meilleurs vœux de bonheur pour la nouvelle année qui s'amorce !

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 : Daniel Bastille, Josée Blackburn, Marc Cambon, Diane Charland, Georgianne Gagnon, Pierre Giard, Yvon Martel, Line Tremblay • Conseillère à la rédaction : Chantal Hivon • Révision linguistique : Josée Lecompte, Johanne Lepage • Révision des épreuves : Karole Bergeron, Aline C. Racine • Édition électronique : André La Rochelle • Secrétariat : Aline C. Racine • Production : Service de la planification et des communications • Courriel électronique : bulletin.echange@sct.gouv.qc.ca • Site Internet : www.tresor.gouv.qc.ca/echange/ • 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. • Achevé d'imprimer à Québec, en janvier 2006. • Dépôt légal, Bibliothèque nationale du Québec, Bibliothèque nationale du Canada ISSN 0821-8889

Secrétariat  
du Conseil du trésor

Québec



# Apprentissage et respect de soi : les clés de l'adaptation

*Propos recueillis par Agathe Lapointe*



Madame Estelle M. Morin,  
Professeure titulaire  
HEC, Montréal  
Tél. : 514 340-6376

MADAME ESTELLE M. MORIN, DÉTENTRICE D'UN DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE, EST PROFESSEURE TITULAIRE À L'ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES (HEC) ET DIRECTRICE DU CENTRE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION POUR LE TRAVAIL, L'EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE ET LA SANTÉ (CRITEOS). EN PLUS D'EXERCER SON MÉTIER DE PSYCHOLOGUE EN PRATIQUE PRIVÉE, ELLE A RÉCEMMENT MENÉ UNE ENQUÊTE AUPRÈS DE 1200 CADRES DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX POUR FAIRE UN BILAN DE LEUR SANTÉ ET CONNAÎTRE LES FACTEURS QUI AFFECTENT LEUR SANTÉ. NOUS L'AVONS RENCONTRÉE AFIN QU'ELLE NOUS ÉCLAIRE SUR LE CONCEPT D'ADAPTATION EN CES TEMPS DE BOULEVERSEMENTS QUE NOUS CONNAISSONS TOUS.

## *Pourriez-vous nous dire ce qu'est l'adaptation en tant que phénomène humain ?*

Le mot adaptation a deux racines : *adaptare* qui signifie « s'ajuster à » et *aptus* qui signifie « apte ». S'adapter réfère à tous les processus, soit les mécanismes physiologiques, psychologiques et cognitifs qu'une personne met en œuvre pour s'ajuster à une situation afin de devenir apte à agir. L'adaptation implique des transactions constantes avec son environnement afin d'établir une concordance avec celui-ci. Autre dimension importante, s'adapter réfère non seulement au processus, mais également au résultat, car l'adaptation est la finalité recherchée.

Le premier mot qui me vient à l'esprit pour vous parler d'adaptation est le mot **santé**, car être en santé est une indication que nous sommes adaptés à une situation. C'est le premier domaine investigué sur le plan de la recherche en observant ce que les humains font pour demeurer en santé. Il ressort de ces recherches que la maladie est le signe qu'une limite a été dépassée dans notre tentative d'adaptation et elle constitue, en même temps, une adaptation en soi. Lorsque nous souffrons d'une maladie, notre

corps et notre psyché sont en processus d'adaptation. Nous devons prendre au sérieux le fait d'être malade. Si nous ne reconnaissons pas la maladie et que nous l'étouffons en l'« analgésiant », nous ignorons les adaptations que nous sommes en train de faire. J'ai beaucoup de respect pour la maladie, parce qu'elle est un signe qu'il y a quelque chose qui ne va pas et que nous devons revoir.

L'autre mot qui me vient à l'esprit pour vous parler d'adaptation est le mot **apprentissage**. En psychologie, s'adapter, c'est apprendre. L'apprentissage constitue un processus psychologique fondamental, car celui-ci vise la modification. Apprendre signifie s'instruire, comprendre, saisir la portée de quelque chose. Apprendre, c'est aussi corriger ses erreurs, changer ses habitudes, profiter de ses réussites et imaginer des solutions à ses problèmes quotidiens. Les apprentissages sont importants lorsqu'ils sont conscients, et cela se produit quand une personne se rend compte qu'elle n'arrive plus à s'en sortir et qu'elle doit réfléchir sur ses propres conduites.

Dans une situation inconfortable, nous pouvons répondre de deux façons : se défendre ou se remettre en question. Dans le premier cas, la personne choisit de déployer des mécanismes de défense qui vont devenir de plus en plus inconscients pour passer à travers la situation. Le prix à payer sera le stress que cette personne vivra. Les systèmes de défense permettent de passer temporairement à travers la situation et ils sont utiles, mais ils ne règlent pas le problème. Dans l'autre cas, la personne arrive à la conclusion que la situation ne peut plus durer et qu'elle doit faire quelque chose pour régler le problème. Ce choix lui demande de prendre en charge l'expérience qu'elle vit, de se sentir responsable de l'état dans lequel elle se trouve et, par conséquent, de revoir sa façon d'agir. Elle est alors en apprentissage. Le changement qui va s'ensuivre se produit à l'intérieur comme à l'extérieur de la personne parce que les modifications impliquent toujours une personne en interaction avec son milieu. Une personne qui modifie son comportement modifie du même coup son environnement parce qu'elle change la donne.

Les humains sont plus souvent en système de défense qu'en apprentissage. Apprendre signifie voir sa façon d'être et d'agir, et implique de devoir vivre des émotions négatives comme l'anxiété, ce qui n'est pas agréable en soi et demande un certain courage. Une situation d'apprentissage trouve habituellement son origine dans la souffrance qui se manifeste sous la forme de la peine, la colère, la frustration, l'irritabilité, l'anxiété et autres émotions. Celles-ci rendent l'individu conscient que quelque chose ne va pas et créent parfois suffisamment d'énergie pour que l'individu se remette en question et revoit ses habitudes de comportements.

Rollo May, un psychanalyste que j'admire beaucoup, disait que nous choisissons de ne pas apprendre en raison de l'anxiété. Si cette situation perdure, nous finissons par avoir peur d'avoir peur et nous n'apprenons plus. La conséquence à long terme est que la pensée se rétrécit et que notre marge de liberté diminue. La liberté, nous l'acquérons dans l'apprentissage et non dans les systèmes de défense.

Comprendre l'adaptation du point de vue humain n'est pas une tâche facile, car il faut prendre en considération tout ce qui fait la complexité des comportements humains. L'adaptation, c'est aussi les émotions et l'intelligence qui, en cours de processus, aident à évaluer les situations. Ce sont nos réponses physiologiques au stress ainsi que tous les mécanismes que nous mettons en branle pour se défendre.

### *Quelles sont les capacités et les limites humaines à s'adapter ?*

Une caractéristique des êtres humains est la plasticité : nous sommes constamment en adaptation. Cependant, les capacités humaines à s'adapter sont grandes, mais elles ne sont pas illimitées.

Lorsque nous atteignons les limites de notre adaptation, nous perdons l'équilibre. Nous avons souvent l'impression que l'équilibre est un état de stabilité parfaite, alors que l'équilibre est fait d'oscillations et de mouvements constants autour d'un quelque chose vers lequel nous tendons. Marcher ou aller en vélo sont de bons exemples pour illustrer ce qu'est l'équilibre. À chaque pas que nous faisons pour avancer, nous nous retrouvons un peu en déséquilibre, mais le mouvement de la marche fait en sorte que globalement nous restons en équilibre. De même en vélo, nous sommes en équilibre lorsque nous pédalons et nous perdons l'équilibre lorsque nous cessons de pédaler. Ces images sont éloquentes, car l'équilibre dans la vie, c'est d'être en mouvement.

Notre conception de l'équilibre a engendré des représentations d'équilibre arithmétiques et des raisonnements de type binaire qui ne permettent pas de faire les nuances nécessaires. La vie, ce n'est pas noir ou blanc, mais un spectre de couleurs. Il n'y a pas de problèmes à faire un excès de table, un soir, ou de travailler soixante heures durant une ou deux semaines lorsqu'on est emballé par un projet. Il y a problème lorsque cela devient régulier. Les limites, c'est le corps qui les exprime. Souvent, nous ne les connaissons pas avant d'être immobilisé par la maladie ou quelque chose de grave, d'inattendu.

Seulement, quand ça arrive, nous devons reconnaître que nous sommes allés trop loin et que la prochaine fois, nous devons faire attention, sinon, nous n'avons rien appris.

Il faut être à l'écoute de soi, apprendre à se connaître et à se respecter parce que chaque personne a des capacités et des limites qui lui sont singulières. Il n'y a que soi qui puisse savoir ce que nous pouvons faire et ce que nous ne pouvons pas faire. Les premiers symptômes d'inadaptation sont souvent donnés par le corps. Certains vont avoir des maux de tête ou de dos, d'autres vont avoir des poussées de boutons, des problèmes de sommeil ou de digestion, etc. Chacun a sa propre façon de réagir, et il ne faut pas sous-estimer ces symptômes. Mais ils peuvent aussi surgir à travers des problèmes d'humeur, de pensée ou d'énergie.

En ce qui concerne le travail, il est important d'être conscient de la courbe d'apprentissage et des limites qui y sont associées si nous ne la respectons pas. Cette courbe est en forme de « S ». Devant une nouvelle situation qui requiert un changement, donc, un apprentissage, les individus auront tendance à ressentir des inconforts associés au fait qu'ils ne maîtrisent pas encore les connaissances ou les compétences requises pour réussir à bien faire leur travail. Puis à mesure qu'ils apprennent les nouvelles habiletés, ils deviennent meilleurs, ils gagnent en confiance et leur performance s'accroît jusqu'à un certain plateau. À ce point, les individus se sentent bons, fiers d'eux et ils ont du plaisir à travailler. Mais leur performance n'aura pas tendance à s'améliorer davantage. C'est là que le plateau d'apprentissage a sa raison d'être parce qu'il procure un temps d'appréciation de ses nouvelles compétences et de récupération. Si, au moment où les personnes atteignent le plateau, elles sont lancées dans de nouveaux défis, ces personnes se trouvent de nouveau dans une situation où elles sont peu

---

## *L'ÉQUILIBRE DANS LA VIE, C'EST D'ÊTRE EN MOUVEMENT*

---

performantes, et comme il n'y a pas suffisamment de temps pour profiter des acquis, il n'y a pas de récupération. Si les changements se font à répétition, les personnes deviennent épuisées parce que nous leur demandons constamment d'apprendre de nouvelles façons de faire, d'être toujours en

situation d'apprentissage. Les statistiques sur la santé sont révélatrices à ce sujet. Il semble que nous ayons émis l'hypothèse que l'humain est infiniment ajustable, puisque nous demandons constamment aux gens de s'ajuster depuis un certain nombre d'années. Dans ces situations, il se produit à plus

ou moins courte échéance, selon les personnes, un phénomène d'usure du système de défense et des capacités d'apprendre parce que celles-ci ont été trop sollicitées.

*Faut-il nécessairement s'adapter à ce qui est demandé ? Qu'est-ce qu'une adaptation saine et positive ?*

Le propre de l'humain étant de vivre, voire de survivre, nous nous ajustons plus ou moins consciemment à ce qui nous est demandé parce que nous voulons tous s'en sortir. Cette question nous amène donc dans un premier temps à encourager les personnes à devenir davantage conscientes des ajustements qu'elles font en regard des demandes qu'elles reçoivent.

Beaucoup de gestionnaires rencontrés lors de l'enquête réalisée dans le réseau de la santé et des services sociaux, m'ont dit n'avoir plus le temps de penser. Pourtant, prendre le recul nécessaire pour savoir si la demande est raisonnable, vérifier s'il y a adéquation entre la perception que nous nous faisons de la demande et la demande elle-même, et faire l'estimation de sa capacité à y répondre est une étape essentielle pour nous ajuster correctement à ce qui est demandé. L'un des problèmes observés, notamment, est le fait que certains individus réalisent des choses parce qu'ils perçoivent, dans l'environnement ou chez l'autre, une demande. J'ai vu des gens me dire qu'ils étaient débordés de travail, mais en étudiant leurs comportements, nous nous sommes rendus compte que ce sont eux qui fixent la barre très haut par peur de perdre leur travail ou par souci de leur image personnelle. Il est donc important de se poser la question en regard de la demande elle-même, et il n'est pas étonnant alors de prendre conscience du nombre de dossiers ou de causes que nous nous donnons pour garder notre place.

La capacité de situer ce qui est important, ce à quoi je dois répondre, demande beaucoup de présence dans l'ici maintenant. C'est un gros problème présentement parce que nous sommes constamment sollicités. Il est d'autant plus vital de s'accorder des moments de réflexion afin de bien jauger ce qui peut être fait en accord avec ses capacités ainsi que celles de son équipe par rapport à la demande qui nous est faite.

Je dirais qu'une adaptation est saine et positive lorsqu'une personne est en bonne santé, se sent bien dans sa peau, est à l'aise avec les personnes de son entourage et a le goût de participer au développement de son milieu de vie.

*Avec ces changements continuels, sommes-nous en train de devenir différents ? Quelle sorte de regard posez-vous sur la société actuelle ?*

Je ne crois pas que nous sommes en train de devenir différents parce que nous sommes profondément humains et que nous allons le demeurer. Les humains évoluent à la façon des escargots qui grimpent sur une muraille, c'est-à-dire qu'ils avancent petit à petit et lorsqu'ils arrêtent, ils reculent parce qu'ils glissent. Les humains sont un peu comme cela. Nous faisons des pas, parfois des grands, puis lorsque nous atteignons un certain état d'avancement, nous nous mettons à reculer parce que nous nous assoyons sur nos acquis.

Mais en même temps, par ailleurs, j'ai le sentiment que l'humanité s'améliore. Les gens sont de plus en plus conscients de leur souffrance parce que les recherches documentent les difficultés vécues et que nous en parlons beaucoup plus qu'auparavant. J'avoue que j'ai l'optimisme de la crise : pire ça va, mieux ça va aller. La souffrance est une situation qui fait apprendre parce que nous devenons conscients que nous avons besoin d'aide lorsque nous avons tout essayé et que nous n'en pouvons plus.

Je suis d'autant plus confiante parce que cette souffrance est en train d'atteindre les cadres supérieurs de nos institutions. De plus en plus de dirigeants sont conscients de la souffrance parce qu'ils la vivent eux-mêmes. En Ontario, par exemple, il y a une organisation appelée Global Business and Economic Roundtable on Addiction and Mental Health qui est composée de gens d'affaires et de dirigeants qui se réunissent pour assainir les pratiques managériales. Ils reconnaissent que c'est un vrai problème parce qu'ils en sont aussi atteints, alors que la souffrance semblait auparavant réservée aux employés.

J'ai personnellement vu la différence ces dernières années. Il n'était pas rare, dans la dernière moitié des années 1990, de me faire dire que mes recherches

---

## LA SOUFFRANCE EST UNE SITUATION QUI FAIT APPRENDRE

---

sur le sens du travail et la santé au travail tenaient de la philosophie. Aujourd'hui, ces questions sont reconnues et les instituts de recherche investissent dans ce domaine. Nous espérons que cela n'est pas l'effet d'une mode passagère, car la santé est un droit fondamental. Chaque humain a droit à la santé et à être traité dignement. Il y a des gens dans les organisations qui font de savants calculs pour montrer combien ils économisent d'argent en gardant leur personnel en santé. C'est sûrement utile dans certains contextes, mais, pour moi, c'est un droit qui ne se calcule pas.

***Quels sont les principaux défis et enjeux qui se posent aux gestionnaires ainsi qu'aux travailleurs en regard de l'adaptation ?***

Dans la foulée de ce que je viens de dire, le premier défi consiste à convaincre l'ensemble de la haute direction que la santé au travail les concerne personnellement, et qu'ils doivent faire attention à leur santé et donner l'exemple avant d'implanter des programmes pour les employés. Si les dirigeants comprenaient l'importance et la valeur de la santé et du bien-être psychologique, alors nul doute qu'ils s'engageraient fermement à créer des milieux sains et sécuritaires et à gérer le travail dignement.

Les défis sont grands et mon optimisme se fonde également sur le fait que la planète est en train de se transformer. L'enjeu principal consistera à intégrer tous les éléments qui font état de la complexité à laquelle nous sommes conviés. Pensons seulement à l'échiquier politique mondial actuellement en bouleversement, aux gens du Sud qui immigrent dans nos pays et amènent leur façon d'être, aux problématiques écologiques qui sont bien réelles, aux départs massifs à la retraite qui vont continuer de s'amplifier, aux moyens de communication extrêmement efficaces alors que nos méthodes de gestion n'ont pas réellement changé depuis le début du siècle dernier. À mon avis, les principaux défis qui se présentent à nous, sont :

- De surmonter la nostalgie du passé en étant conscient que le monde change autour de nous ;
- De développer la tolérance vis-à-vis de ce qui est différent de nous ;
- D'être capable de penser sous l'angle de possibilités plutôt qu'en mode solutions. Il faut développer des réflexes qui permettent de découvrir une gamme de possibilités qui reflètent la complexité du travail à faire en même temps que toute sa richesse.

Lorsque nous abordons la complexité, nous ne pouvons faire autrement que devenir humble. Si nous étions capables d'aborder les grandes questions qui

nous préoccupent sur le plan de la complexité et de la dignité, nous ferions un grand bout de chemin en tant qu'humain.

Dans ce contexte, il m'apparaît crucial que les gestionnaires soutiennent les équipes de travail et demeurent les gardiens de la raison d'être de l'organisation en laissant aux équipes les marges de manœuvre nécessaires pour bien faire leur travail. Quant à l'ensemble des travailleurs, leurs défis sont d'écouter les symptômes du malaise qu'ils ressentent et également d'apprendre à développer le soutien et l'entraide, ce défi étant grand en raison d'une certaine méfiance envers l'autre. Je souhaiterais aussi que nous soyons capables de voir les personnes dans leur rôle, plutôt que des personnes qui ont un statut. Que nous soyons dirigeant, cadre ou employé, nous sommes toujours une personne qui vit, avec une tête qui essaie de comprendre et un cœur qui bat. Il faut apprendre à faire confiance à la nature humaine en ce qui concerne notre besoin primaire d'être en relation et miser là-dessus. Nous ne pouvons plus continuer seuls comme nous le faisons.

Pour conclure au sujet de l'adaptation, je considère que nous réadapter à la relation pour être capables de créer une solidarité constitue un défi majeur, car je ne vois pas comment nous allons nous en sortir autrement. ■

---

**CHAQUE HUMAIN A  
DROIT À LA SANTÉ  
ET À ÊTRE TRAITÉ  
DIGNEMENT**

---

**POUR UNE CONTINUITÉ DE LA RÉFLEXION**

1. Est-ce que je prends le temps de vérifier l'exactitude des demandes adressées par mon environnement ?
2. Dans une situation inconfortable, ai-je le réflexe d'utiliser mon système de défense ou de regarder ce que je peux apprendre sur moi ?
3. Qu'est-ce que je trouve plus difficile dans l'apprentissage ? Est-ce de changer mes habitudes, de ne pas me sentir en maîtrise de la situation, ou autre chose ?

# Rencontre avec le père de la communication non violente

*Propos recueillis par Josée Blackburn*

MARSHALL B. ROSENBERG EST LE FONDATEUR ET LE DIRECTEUR DES SERVICES ÉDUCATIFS DU CENTRE POUR LA COMMUNICATION NON VIOLENTE, UNE ORGANISATION INTERNATIONALE SANS BUT LUCRATIF. LA COMMUNICATION NON VIOLENTE (CNV) EST NÉE DU DÉSIR DU D<sup>R</sup> ROSENBERG DE COMPRENDRE CE QUI ENGENDRE LA VIOLENCE ET DE LA RECHERCHE DE MOYENS POUR Y METTRE FIN. DEPUIS LA FONDATION DU CENTRE, AU DÉBUT DES ANNÉES 1960, LA CNV EST REÇUE COMME UN OUTIL PUISSANT POUR RÉSOUDRE PACIFIQUEMENT LES CONFLITS, TANT SUR LES PLANS PERSONNEL, PROFESSIONNEL QUE POLITIQUE. LE D<sup>R</sup> ROSENBERG A DONNÉ DES FORMATIONS DANS PLUS DE 40 PAYS, ET IL A INITIÉ DE NOMBREUX PROGRAMMES DE PAIX EN PLUS D'INTERVENIR AVEC SUCCÈS COMME MÉDIATEUR DANS DE MULTIPLES CONFLITS. IL A ÉGALEMENT FORMÉ UNE ÉQUIPE DE FORMATEURS QUI DIFFUSENT LA COMMUNICATION NON VIOLENTE DANS LEUR PROPRE COMMUNAUTÉ, TANT DANS LES MILIEUX DE L'ÉDUCATION, DE LA SANTÉ, DES ORGANISATIONS PRIVÉES OU PUBLIQUES QUE DANS LE MILIEU POLITIQUE.



Monsieur Marshall B. Rosenberg

RENCONTRÉ EN SUISSE, EN JUILLET DERNIER, LORS D'UN SÉMINAIRE PORTANT SUR LE CHANGEMENT SOCIAL, UNE REPRÉSENTANTE DU BULLETIN ÉCHANGE EN A PROFITÉ POUR POSER QUELQUES QUESTIONS À MONSIEUR MARSHALL B. ROSENBERG SUR LE THÈME DE L'ADAPTATION.

***Les administrations publiques sont en pleine mutation. Les cadres et employés auront à vivre de nombreuses adaptations au cours des prochaines années. Qu'est-ce qui fait que certaines personnes arrivent à préserver leur énergie et à continuer de s'épanouir dans des contextes difficiles ?***

J'ai posé cette question à de nombreuses personnes, et je retiens deux éléments qui peuvent nous aider à nous adapter dans des situations difficiles. D'abord, avoir la possibilité d'être accueilli, écouté

sans jugement et sans préjugé et, ensuite, avoir la capacité d'accueillir l'autre avec cette même ouverture, peu importe ce qu'il dit ou fait. L'une des choses qui me donne le plus de joie dans mon travail est de poser cette question aux personnes qui, malgré les horreurs qu'elles vivent, arrivent à maintenir leur énergie.

En parler avec ces gens m'aide à me rappeler la façon dont je veux vivre. C'est ainsi que j'ai développé la communication non violente. Je me suis dit que si des gens étaient capables de vivre en harmonie dans ces conditions, d'autres peuvent le faire. La façon la plus agréable de vivre est de contribuer au bien-être des autres. J'ai beaucoup appris de ces personnes qui sont conscientes que leur bien-être et celui des autres est le même, et que nous pouvons bénéficier de l'épanouissement d'autrui. J'ai développé le processus de la CNV pour aider à transformer les situations auxquelles nous sommes confrontés (voir l'encadré sur la communication non violente à la page 7).

***Vous nous avez parlé de gens qui vivent de situations d'horreur et de violence physique, et qui arrivent à maintenir leur énergie et à s'épanouir. Vos constats et les principes de communication que vous avez développés peuvent-ils être utiles pour nous adapter et continuer à nous épanouir à travers les situations difficiles auxquelles nous sommes exposés dans notre quotidien ?***

Bien sûr ! Il s'agit du même phénomène. La violence peut être tournée vers l'extérieur et prendra alors la forme de l'abus, du viol, de l'agression, du meurtre, etc., ou elle peut être tournée vers soi et prendra alors la forme de l'épuisement, de la dépression, de la névrose, du suicide, etc. Cette violence physique ou psychologique est le signe que nous sommes alors déconnectés de notre vraie nature. Cette nature nous pousse vers l'autre, nous sommes des êtres de relations. La violence est une sorte d'ignorance qui nous sépare de l'autre, qui limite notre pensée, notre capacité à être en relation. Il y a de plus en plus de gens qui en sont conscients. Avec une masse critique suffisante, nous pourrions faire évoluer les choses.

### *Comment voyez-vous le rôle du leader dans l'organisation ?*

Les leaders ne sont pas des contrôleurs, mais des personnes qui offrent leurs compétences, leur vision sans les imposer. Ils doivent différencier le respect de l'autorité de la peur de l'autorité. Les gens vont respecter votre offre et n'auront pas peur si vous offrez quelque chose de valable. Ensuite, et c'est une question très délicate, le gestionnaire doit s'assurer que la mission de l'organisation soit porteuse de sens pour les employés. La mission doit être au service de la vie plutôt qu'au service de l'autorité.

### *Que conseillerez-vous aux gestionnaires de la fonction publique québécoise ?*

Insister sur le sens que nous donnons à notre travail et sur le plaisir que nous avons à l'accomplir. Ne faites rien qui n'est pas un jeu, que vous n'avez pas envie de faire ! Et si ce n'est pas un jeu, demandez-vous pourquoi vous le faites ! Ce sera un jeu si vous voyez comment votre travail apporte une contribution, comment ce que vous faites enrichit la vie.

Si la seule motivation que vous pouvez voir est de préserver votre emploi ou faire plaisir à votre patron, qui veut lui-même protéger son poste, si vous ne

pouvez trouver d'autres motivations, dites vous que la vie peut être meilleure que cela.

À la lumière des témoignages recueillis dans toutes sortes de circonstances, je suis convaincu que notre capacité à reconnaître l'humain dans notre patron ou notre collègue et notre capacité à entrer en relation avec la personne plutôt qu'avec le rôle, vont nous permettre une bien meilleure qualité de vie au travail. De plus, cette relation plus riche permettra sans doute l'expression d'une créativité nouvelle et la recherche de solutions respectueuses des besoins de chacun. 📷

Quelques références pour en savoir davantage sur cette approche :

- ROSENBERG, Marshall, B., *Les mots sont des fenêtres ou des murs*, (introduction à la communication non violente), Éditions Jouvence, Genève, Suisse, 2005, 271 p.
- ROSENBERG, Marshall, B., *La communication non violente au quotidien*, Éditions Jouvence, Genève, Suisse, 2003, 91 p.

## **La communication non violente (CNV)**

La communication non violente est une démarche concrète qui permet d'aborder et de résoudre des situations complexes en favorisant la synergie entre les individus et la cohérence dans l'action. C'est un chemin de conscience et de lucidité qui est proposé, et qui génère une communication de qualité avec soi et entre soi et les autres. Pour y arriver, la CNV nous invite à une expression authentique de soi et à une écoute empathique de l'autre, et propose un processus très simple dans son principe en même temps que complexe et puissant pour améliorer radicalement nos communications. Le processus nous aide à sortir du cercle vicieux de la colère, de la vengeance, de la recherche d'un bouc émissaire en nous permettant de reprendre toute la responsabilité de nos sentiments et de nos actes. Par l'expression de nos sentiments et de nos besoins, et une écoute empathique des sentiments et besoins de l'autre, la communication non violente place la qualité de la relation au cœur du processus.

### **Les quatre étapes du processus :**

#### **1. Observation**

Par l'observation, nous renforçons notre capacité à voir les situations de manière claire, précise, dénuée de jugement et notre capacité à évaluer sans dénigrer, injurier ou chercher à offenser.

#### **2. Sentiments**

La communication non violente nous permet de raffiner notre compréhension de nos propres sentiments et émotions, et d'en prendre l'entière responsabilité. Elle nous permet ainsi d'identifier les jugements et interprétations, et de s'en distancier.

#### **3. Besoins**

Nous découvrons que les sentiments sont le révélateur des besoins (aspirations, motivations) qui sont ou ne sont pas comblés. La communication non violente nous invite à prendre en compte ces besoins dans notre relation avec l'autre.

#### **4. Demande**

La communication non violente nous invite à demander la coopération et le soutien de façon claire et précise, mais sans exigence.

## S'adapter, c'est sentir, réfléchir et agir

*Propos recueillis par Agathe Lapointe*



Monsieur André Vézina

AGRONOME ET BOTANISTE DE FORMATION ET À LA RETRAITE DEPUIS DEUX ANS, MONSIEUR ANDRÉ VÉZINA A TRAVAILLÉ AU SEIN DE LA FONCTION PUBLIQUE PENDANT VINGT-SIX ANS. IL A OCCUPÉ DES POSTES DES NIVEAUX DE SOUS-MINISTRE ADJOINT ET DE SOUS-MINISTRE PENDANT PRÈS DE VINGT ANS DANS PLUSIEURS MINISTÈRES, SOIT AU MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION, AU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, AU MINISTÈRE DES RESSOURCES NATURELLES ET AU MINISTÈRE DE LA FAMILLE ET DE L'ENFANCE. IL A EU À VIVRE ET À DIRIGER DES CHANGEMENTS AU COURS DE SA CARRIÈRE. NOUS L'AVONS RENCONTRÉ AFIN QU'IL PARTAGE AVEC NOUS SES OBSERVATIONS SUR LES DÉFIS ET LES DIFFICULTÉS QUI NOUS GUETTENT EN MATIÈRE D'ADAPTATION.

### *Quels sont les principaux défis d'adaptation auxquels la fonction publique et ses gestionnaires sont présentement conviés ?*

Les défis d'adaptation sont de deux ordres. Le premier est celui relatif à la prise en compte et l'intégration des nouvelles réalités sociales, économiques, environnementales et géopolitiques. Le réchauffement de la planète, le vieillissement de la population, la dénatalité, l'intégration des autres cultures sur les plans de la langue, de la religion et des modes de vie, le maintien, voire l'amélioration de la compétitivité des entreprises québécoises et du niveau de l'emploi dans un contexte d'ouverture des marchés et les manipulations génétiques et leurs applications ne sont que quelques exemples des réalités auxquelles nous devons faire face. Celles-ci entraînent un ajustement des programmes de l'État, et ce, tant dans son rôle de régulation que dans celui de l'offre de service à la population.

Le deuxième ordre de défi concerne l'organisation et les ressources de l'État. Comment l'État s'organise-t-il pour composer avec ces nouvelles réalités tout

en continuant à offrir des services de qualité ? Ces défis touchent notamment le maintien de l'expertise devant les départs massifs à la retraite, la représentativité au sein de la fonction publique des différents groupes sociaux et la gestion des personnes dans un contexte de croissance de la charge de travail résultant de la prise en compte des réalités nouvelles et de la diminution appréhendée des ressources humaines. Ce sont des défis importants pour les gestionnaires dans leur rôle auprès des équipes de travail, rôle qui demeure celui de mobiliser et de motiver les personnes tout en faisant appel à leur créativité.

Ces défis peuvent sembler désarmants, mais si j'étais en début de carrière, je trouverais emballant de m'engager dans le secteur public tellement il y a de beaux problèmes à résoudre, des besoins nouveaux à satisfaire, d'espace pour créer et pour bâtir. Cependant, il faut abandonner certaines choses pour pouvoir bâtir. Il ne faut jamais perdre de vue que dans la vie, tout ce qui naît meurt et que d'autres choses naissent et c'est un défi permanent que celui qui consiste à accepter et à composer avec cette réalité.

### *Dans un contexte où tout va vite, il semble utopique de concilier action et réflexion. Que pensez-vous de cette affirmation ?*

Cette affirmation pose problème à deux égards : d'abord, avec cette histoire de vitesse, si nous nous référons à l'époque de la révolution tranquille, tout allait vite en ce temps-là, et peut-être bien davantage qu'aujourd'hui ! Si nous avons tendance à dire que « tout va vite », c'est peut-être parce que nous avons des outils qui nous permettent de communiquer plus rapidement qu'auparavant. Tout, tant aujourd'hui qu'hier, va à un rythme qui est dicté par la capacité des personnes et des sociétés à vivre les changements.

Ensuite, concilier « action » et « réflexion » n'est pas utopique. L'homme a toujours réfléchi, et la capacité de réfléchir n'est surtout pas liée à une question de contexte, mais plutôt à une question de volonté personnelle. Ce n'est pas parce qu'il y

a trop à faire que nous n'avons pas le temps de réfléchir. Au contraire, plus la tâche est lourde, plus nous devons prendre le temps de réfléchir, et plus le problème est complexe, plus le temps de réflexion doit être important. Il faut toujours faire place à la réflexion, et il faut réfléchir quotidiennement. J'ai mis du temps à comprendre cela, car c'est seulement durant les quinze dernières années de ma carrière que j'ai pris l'habitude de placer à mon agenda des rencontres avec moi-même. Les gestionnaires qui réussissent sont ceux qui prennent le temps de réfléchir et qui s'entourent de gens qui ont comme fonction principale de réfléchir. Nous ne pouvons certainement pas réfléchir seuls à des problèmes extrêmement complexes. La réflexion doit être collective, car c'est souvent de l'échange que jaillit la solution. La réflexion est chose obligatoire pour le gestionnaire, et il y a toujours des activités que nous pouvons mettre de côté pour privilégier la réflexion.

*Il y a des moments dans votre carrière où vous avez eu à diriger des changements. Quels sont les aspects les plus difficiles à surmonter lors d'une adaptation ?*

Les deux aspects les plus difficiles à surmonter lorsque survient un changement sont l'acceptation et le deuil. Accepter le changement est, dans l'ordre, la première étape à franchir et c'est sans doute la plus difficile. Une fois que c'est accepté, l'énergie positive revient. Par contre, le refus du changement constitue le véritable problème. Accepter veut dire prendre conscience des émotions associées au changement pour pouvoir ensuite les gérer. Il importe donc de prendre conscience de nos émotions lors de l'annonce d'un changement. Est-ce de la peine, de la peur, de la colère, ... ? Lorsque nous avons cerné nos émotions, nous devons alors nous demander ce que nous allons faire avec cette peine, cette peur ou cette colère ; nous n'avons d'autre choix que d'essayer de comprendre nos émotions et de les surmonter. Ce sont les premiers pas de l'acceptation. S'il n'y a pas de prise de conscience de nos émotions, il est très difficile d'accepter.

L'étape qui suit est le deuil qu'il faut faire. Dans tout changement, nous gagnons quelque chose et nous perdons quelque chose. Vivre son deuil, c'est prendre le temps de saluer les personnes que nous quittons et, parfois, de pleurer un bon coup. Cela veut aussi dire qu'il faut prendre le temps de faire le bilan de ce que nous avons vécu juste avant que le changement ne se produise. Ce bilan permet de revisiter les lieux que nous quittons, de reconnaître nos réalisations et les bons moments que nous avons vécus et de constater que nous sommes capables de relever de nouveaux défis, la peur étant géné-

ralement la difficulté la plus ressentie lors d'un changement. La peur s'émousse alors, la confiance revient et nous commençons à entrevoir les gains possibles dans la nouvelle situation.

Pour ce qui est des autres étapes, tous ont déjà relevé le défi de l'apprentissage, que ce soit à l'école, au travail ou dans la vie personnelle. Une fois que nous avons accepté le changement et que nous avons fait notre deuil, nous devenons ouverts à apprendre et à aller de l'avant. Les personnes qui ont moins l'habitude du changement ont plus de difficulté à l'accepter parce qu'elles ont eu moins de chances de développer des habiletés à cet égard. Mais la plupart des gens ont une capacité acquise d'adaptation remarquable.

*Quelles stratégies d'adaptation avez-vous adoptées pour conserver votre équilibre et quels éléments principaux constituent la base de votre apprentissage ?*

L'expérience m'a amené à élaborer des stratégies d'adaptation. Cela s'est fait de façon inconsciente. À partir de l'âge de quarante ans, je suis devenu plus conscient de l'importance de ces stratégies. J'ai décidé de me donner quelques règles de vie pour mieux vivre. C'était devenu nécessaire.

Il y a une règle qui est universelle et, à mon sens, incontournable : celle de mener une vie équilibrée et de protéger sa santé. J'ai constaté que j'étais fatigué et que je devenais de moins en moins agréable pour mon entourage. En faisant un bilan, j'ai pris conscience de cette réalité et j'ai décidé d'aménager ma vie d'une façon plus équilibrée. La première disposition a été de cesser d'apporter du boulot à la maison. J'ai fait cela du jour au lendemain, comme on arrête de fumer. Au début, ce fut difficile, car je ressentais une certaine insécurité, mais très rapidement j'en ai constaté les bénéfices. J'ai donc cessé totalement de travailler le soir et les fins de semaine à partir de quarante ans, et ce, jusqu'à ma retraite.

L'exercice physique quotidien et une alimentation saine ont également fait partie de ma stratégie. Je me suis aussi réservé du temps pour la réflexion et le silence et aménagé des courts moments de repos durant la journée. Très rapidement, tout est devenu plus facile, indépendamment des circonstances. Et mon plaisir au travail n'a cessé d'augmenter !

Ayant vécu toutes sortes de changements dans ma vie active, j'ai dû principalement apprendre à vivre

---

## LES DEUX ASPECTS LES PLUS DIFFICILES À SURMONTER... SONT L'ACCEPTATION ET LE DEUIL

---

mes deuils et à accepter les événements. Au début de ma carrière, je faisais comme si les émotions que je ressentais n'existaient pas et je passais à autre chose. J'ai traîné cela pendant des années et cela m'a rattrapé. Il ne faut pas avoir peur de solliciter de l'aide au besoin ou de se confier à un ami pour comprendre ce qui nous remue. Prendre également conscience que je ne pouvais avoir la certitude du déroulement des événements dans l'avenir et accepter que je pouvais me tromper m'a aidé à accepter les choses telles qu'elles sont. L'acceptation des événements, je l'ai apprise avec le temps et c'est un apprentissage continu et difficile ; j'y travaille encore présentement.

Se faire confiance et faire confiance aux autres a été un autre apprentissage important. Au début de ma

carrière de gestionnaire, j'étais très contrôlant. J'avais besoin de tout voir, de tout connaître et de tout comprendre, parce que je n'avais pas suffisamment confiance en mes capacités d'agir sans avoir compris toute la complexité de mon environnement. Cela me demandait énormément d'énergie et ne me permettait pas de me concentrer sur l'essentiel. Avec le temps, j'ai appris à me faire davantage

confiance et à faire confiance aux autres. Cela fait également partie des apprentissages continus.

Un événement qui n'est pas lié au travail mais qui m'a fait beaucoup cheminer est le décès de mes parents. À la suite de leur disparition, j'ai saisi l'importance de garder à l'esprit le fait que nous sommes mortels et que j'allais donc moi aussi mourir un jour. Cette certitude m'a aidé à vivre pleinement et plus calmement le temps présent sans avoir peur du lendemain. Assez curieusement, la prise de conscience de cette vérité a été pour moi un apprentissage majeur.

*Quels sont les conseils et les mises en garde à transmettre aux gestionnaires en tant qu'individus et en tant que leaders pour traverser la période de transformation actuelle ?*

Les conseils ne peuvent qu'aller dans le sens des apprentissages que j'ai réalisés. Avant tout, il est important de mener une vie équilibrée. Apprendre à se faire confiance et à faire confiance à son entourage, et savoir bien s'entourer et déléguer sont aussi des éléments essentiels à la gestion des ressources humaines auxquels tout gestionnaire devrait apporter une attention particulière. Également, accepter le fait que tout ce qui naît meurt, aide à accepter ce qui

arrive et à mieux vivre ces situations que nous ne maîtrisons pas. Par exemple, les gestionnaires qui ont mis sur pied un programme acceptent souvent mal le fait de le voir aboli ou transformé ultérieurement. J'aimerais souligner ici que, de mon point de vue, le vrai bonheur réside dans des relations harmonieuses et enrichissantes avec les personnes de notre entourage. Les plus beaux souvenirs de mes années de travail sont ceux des bons moments vécus avec les personnes que j'ai côtoyées, les personnes avec lesquelles j'ai souvent établi des relations fondées sur l'admiration, le partage d'idées, l'entraide et la complicité. Être en conflit avec son entourage est l'une des pires situations qui puisse arriver dans le contexte du travail. Si nous vivons des problèmes à cet égard, il importe de travailler à corriger la situation.

En tant que leader, le gestionnaire ne doit jamais perdre de vue que son rôle premier consiste à aider les personnes qui collaborent avec lui, et que le succès de son équipe dépend du plaisir pris au travail. Pour que ce plaisir s'installe à demeure et qu'il grandisse, il doit s'assurer que chaque personne :

- a le sentiment de contribuer à une œuvre importante ;
- a le sentiment d'accomplir un travail utile ;
- travaille au sein d'une équipe où les relations sont harmonieuses ;
- réalise un travail qui lui permet de grandir et de se développer ;
- reçoit une juste et tangible reconnaissance pour le travail accompli.

À mon avis, le gestionnaire doit s'appliquer à mettre en place et à maintenir ces conditions qui font que les personnes seront dédiées à la réalisation du mandat et des tâches confiées. Si le plaisir au travail diminue, le gestionnaire doit s'en soucier, poser les diagnostics et apporter les correctifs nécessaires.

Suite à la page 12

#### POUR UNE CONTINUITÉ DE LA RÉFLEXION

1. En situation de changement, quelles sont les émotions qui font habituellement surface en moi ? Sont-elles, par exemple, la colère, la peur, la frustration ou la peine ? Qu'est-ce que je fais de ces émotions ?
2. Combien de temps est-ce que je m'accorde quotidiennement pour des moments de réflexion ?
3. Quelles sont les belles relations que j'ai développées avec les gens de mon entourage et qu'est-ce que j'apprends en les côtoyant ?

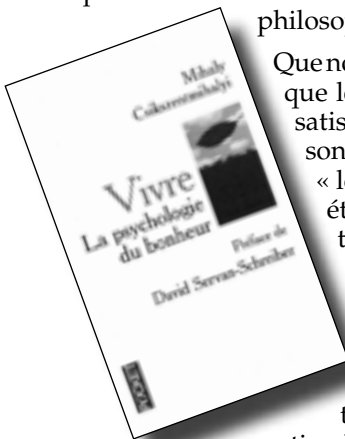
**Vivre**

**La psychologie du bonheur**

**Mihaly Csikszentmihalyi, Éditions Robert Laffont, Paris, 2004, 377 p.**

BF575 B714 C958v F.b 2004

Voici, enfin traduit en français, l'un des grands classiques de la psychologie du XX<sup>e</sup> siècle, salué comme un ouvrage fondateur dès sa parution aux États-Unis. Pour la première fois, grâce à la méthode originale mise au point par Mihaly Csikszentmihalyi, la question du bonheur reçoit une réponse factuelle, dépassant les débats philosophiques.



Que nous dit-il ? Pour l'essentiel que les moments de joie et de satisfaction dans notre vie ne sont pas associés à de simples « loisirs », mais à un certain état psychologique, un sentiment de fluidité mentale et d'intense concentration sur des tâches qui mobilisent toutes nos compétences. Et il nous explique comment atteindre cette « expérience optimale » et la généraliser. Car

« maîtriser son expérience intérieure, c'est devenir capable de choisir la qualité de ce que l'on veut vivre. Si ce n'est pas le bonheur, cela y ressemble ».

*Mihaly Csikszentmihalyi, l'une des figures de proue du courant de la « psychologie positive », a quitté sa Hongrie natale au début des années 1950. Après avoir enseigné à l'Université de Chicago pendant trente ans et dirigé le département de psychologie, il est aujourd'hui professeur au Claremont College, en Californie. Il est également l'auteur de Mieux vivre en maîtrisant votre énergie vitale (Robert Laffont, 2005).*



**Éloge de la lenteur et si vous ralentissiez ?**

**Carl Honoré, Marabout (Hachette Livre), France, 2005, 288 p.**

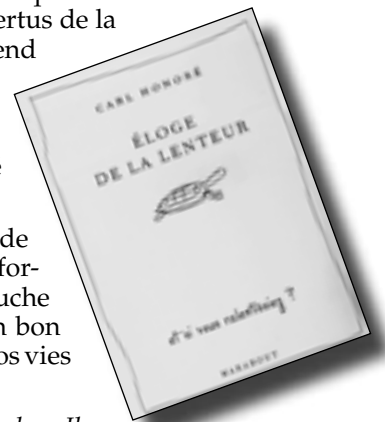
BJ 1498 H 774 2005

Aujourd'hui, la culture est à la rapidité. Mais dans cette course contre la montre, rien ne survit : notre travail, notre santé, nos relations, notre vie sexuelle. Nous sommes si pressés que la personne ou la chose qui nous ralentit représente, d'emblée, l'ennemi à abattre.

Tout un courant d'opinion met en question ce culte de la vitesse et réaffirme les vertus de la lenteur. Baptisé « Slow », il ne prétend nullement qu'il faut tout faire à une allure d'escargot, mais souligne que notre qualité de vie passe par un meilleur équilibre entre rapidité et lenteur.

L'enquête de Carl Honoré, menée de pays en pays, montre les différentes formes prises par ce phénomène qui touche de plus en plus de monde. Et si un bon usage de la lenteur pouvait rendre nos vies plus riches et plus productives ?

*Carl Honoré est journaliste vivant à Londres. Il a travaillé pour l'Economist, l'Observer, le National Post et le Houston Chronicle.*



**Un merveilleux malheur**

**Boris Cyrulnik, Les Éditions Odile Jacob, Paris, 2002, 218 p.**

HQ 767.9C997m 2002

On s'est toujours émerveillé devant ces enfants qui ont su triompher d'épreuves immenses et se faire une vie d'homme, malgré tout. Le malheur n'est jamais pur, pas plus que le bonheur.

Un mot permet d'organiser notre manière de comprendre le mystère de ceux qui s'en sont sortis. C'est celui de résilience, qui désigne la capacité à réussir, à vivre, à se développer en dépit de l'adversité.

En comprenant cela, nous changerons notre regard sur le malheur et, malgré la souffrance, nous chercherons la merveille.

*Boris Cyrulnik est l'auteur des Nourritures affectives, de L'Ensorcellement du monde et des Vilains Petits Canards.*



\* Vous pouvez emprunter ces livres en communiquant avec la bibliothèque Cécile-Rouleau de l'édifice Marie-Guyart, au 418 643-1515. Nous vous mentionnons que les livres sont également en vente dans toute bonne librairie.

## S'adapter... (suite de la page 10)

En conclusion, je dirais que des règles de conduite de ce genre s'appliquent à toutes les sphères de notre vie. Leur mise en application au quotidien peut paraître simple, mais elle exige une attention et une volonté soutenues, car il est facile d'en dévier. Il importe également de ne pas tout faire en même temps mais un coup à la fois pour être toujours attentif à ce qui se passe.

Tels sont mes modestes conseils qui, remarquez bien, n'ont rien à voir avec la période de transformation actuelle, mais qui ont tout à voir avec la vie du gestionnaire en général, car quelles que soient les circonstances, le rôle du gestionnaire reste toujours le même, soit celui de motiver et de mobiliser les gens. ■

## RÈPÈRES

### Le Centre québécois de leadership : une réponse sur mesure aux besoins de formation et de développement des gestionnaires de la fonction publique

Inauguré en octobre 2004, le Centre québécois de leadership (CQL) est le fruit d'un partenariat entre le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) et L'École nationale d'administration publique (l'ENAP). Sa mission est celle d'exercer un leadership, en matière de développement des compétences corporatives<sup>1</sup> du personnel d'encadrement, et ce, en complémentarité avec les intervenants du milieu.

Dirigé par un gestionnaire d'expérience provenant de la fonction publique, le CQL se veut une structure légère de coordination et d'animation agissant comme catalyseur au sein des forces déjà présentes dans le milieu. Les orientations et les priorités d'action du CQL sont déterminées par un comité directeur constitué de représentants de l'ENAP, du SCT, de l'Association des cadres du gouvernement du Québec (ACGQ), du Comité consultatif de la gestion du personnel (CCGP), du Conseil des directrices et directeurs généraux de l'administration (CDGA) et d'un représentant externe de la fonction publique.

Les activités du CQL s'articulent principalement autour de deux axes d'intervention : la formation et le réseautage. En matière de formation, l'élaboration et la diffusion du Programme de formation à la gestion publique (PFGP) s'adressant aux personnes nouvellement nommées à un premier poste d'encadrement, a été l'une des premières priorités du Centre. C'est actuellement plus de 130 personnes qui participent à

1. Compétences communes quelle que soit l'organisation d'appartenance et qui trouvent appui sur le profil gouvernemental des compétences du personnel d'encadrement.

ce programme, disponible depuis janvier 2005. Concernant les personnes nouvellement promues à des postes de cadres des classes 1, 2 et 3, un programme de formation destiné à ces nouveaux gestionnaires de gestionnaires est actuellement en développement et devrait être disponible en février 2006.

Au regard de son axe *réseautage*, le CQL a démarré en octobre 2004 les Petits déjeuners du leadership. Ces rencontres d'une durée de deux heures visent à créer un espace privilégié d'échanges et de réflexions sur des sujets d'actualité pour les gestionnaires publics. À ce jour, six petits déjeuners ont été tenus à Québec et un à Montréal ; plus de 800 personnes y ont participé. Le CQL prévoit tenir de telles rencontres en région à compter de cet hiver. En complémentarité à ces activités, le CQL est aussi responsable de la diffusion des Carnets du leadership. Ces carnets sont des résumés de livres (parfois de vidéocassettes ou d'un numéro de revues spécialisées) dans un format de quatre pages fournissant les principales idées d'un ouvrage sur le leadership. Vous trouverez sur le site Internet du CQL, les 17 carnets publiés à ce jour.

Le Centre québécois de leadership est une nouvelle entité qui est en train de prendre son envol. Des développements sont à venir au cours des prochains mois et des prochaines années. Nous vous informerons de son évolution.

Pour en savoir davantage, nous vous invitons à consulter le site du Centre à l'adresse suivante : [www.cql.enap.ca].

### Nouveau prix décerné par l'Institut d'administration publique du Québec

Chaque année, l'Institut d'administration publique du Québec souligne les réalisations remarquables du secteur public. Cette année, un nouveau prix s'est ajouté à la liste, soit le **Prix de la gestion des personnes**. Ce prix a été attribué à la Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec (CSST) pour les moyens qu'elle s'est donnés visant l'amélioration de la santé, de la sécurité et du mieux-être de son personnel tout au long de l'année. Ces moyens et les activités qui en ont découlé ont eu des retombées positives sur la santé, le climat de travail et la mobilisation des personnes.

La Régie des rentes du Québec et la Société d'assurance automobile du Québec ont été parmi les finalistes à l'obtention de ce prix.

Bravo à la CSST et à toutes les équipes qui ont contribué à l'amélioration des conditions relatives à la gestion des personnes.