

Institut d'administration publique du Québec

Déjeuner Conférence

Changer l'organisation, c'est d'abord pour un dirigeant changer de regard

Paul Inchauspé

Québec, le 12 novembre 1998

Dans ma jeunesse, au début des années 50, j'ai vu se mettre en place les éléments qui devaient entraîner l'effondrement d'une civilisation, celle des paysans, pour être remplacée par une autre, celle des agriculteurs.

Depuis des temps immémoriaux, les fermes du Pays Basque français cultivaient une variété de maïs, le grand roux basque, un maïs aux grains d'or qui donnait leur belle couleur jaune à la peau des poulets et aux foies gras des canards, quand a été introduit la culture d'une autre variété de maïs, celle du maïs hybride, une innovation venue du Middle West américain, et qui devait, d'ailleurs, faire l'émerveillement de Nikita Khrouchtchev.

L'adoption de la culture du maïs hybride n'introduisait pas de transformations radicales dans les procédés de culture et tout militait donc pour favoriser son introduction. Les deux variétés de maïs se cultivent pratiquement de la même manière. L'hybride doit être semé plus tôt, les lignes plus écartées, mais on pourra ainsi plus facilement utiliser des outils mécanisés. Il ne faut ni l'effeuiller, ni l'écimer : fourrage en moins certes, mais aussi travail en moins. Les différences les plus notables ? Il faut acheter la semence du maïs hybride. Pour le cultiver, il faut de l'engrais en grande quantité, le terrain doit être continuellement désherbé et débarrassé des parasites. Moyennant ces précautions, la récolte obtenue est le double de celle du grand roux basque. Sans doute, il y a des dépenses nouvelles. Il faut acheter semences, engrais, herbicides, machinerie. Mais les recettes ne sont-elles pas doublées et le crédit agricole n'est-il pas là pour faire face aux besoins de liquidité ?

Vous devinez l'engrenage. Quarante ans après, le Crédit agricole est devenu la deuxième banque de France, la troisième d'Europe, mais "l'âme paysanne" qui s'était développée, à travers deux ou trois millénaires, en même temps que le domaine familial et patriarcal fondé sur la polyculture vivrière, a disparu. La civilisation paysanne traditionnelle, un des éléments constitutifs de la civilisation occidentale et chrétienne allait s'effacer pour laisser place à une civilisation technicienne, celle des agriculteurs. Quand, au moment des vacances, je revenais dans la ferme familiale, j'étais plongé dans cette réalité en changement et dans les discussions, les tensions, les doutes qui l'entouraient dans ma famille, mais aussi dans le village.

Cette expérience a été déterminante pour moi. Elle explique les orientations de ma carrière. Si, au sortir de l'adolescence, le questionnement philosophique m'attirait déjà, la réflexion sur le temps devait à partir de ce moment prendre de l'importance pour moi. Et de la philosophie, je suis passé à l'étude de la sociologie, car il me fallait comprendre les changements des grands ensembles. Professeur, je me suis intéressé, de tout temps, aux réformes d'éducation de différents pays. Et si au milieu des années 60, j'ai décidé de rester au Québec, où j'étais venu pour un court séjour, c'est qu'une réforme d'éducation était en cours et que j'avais la chance d'y participer au lieu de me contenter de les étudier. Et si j'ai quitté la fonction de professeur que j'aimais plus que tout, c'était pour pouvoir m'impliquer dans des changements organisationnels, mais sur le terrain, dans des établissements d'enseignement et non dans les appareils, dans des fonctions de coordination du système. Car il était vital pour moi de vivre de tels changements sous le mode de l'action et du coude à coude avec les acteurs et non sous celui de la distance ou de l'étude seule, puisque mes études m'avaient fait quitter mon village, ma ferme et empêché d'y vivre, comme mon frère,

les transformations qui y étaient en cours. On appelle cela un transfert, mais n'est-ce pas plutôt la continuité d'une vie ? Ou même une fidélité à ses racines ?

Au terme de toutes ces années, quelle est la leçon essentielle que j'ai retenue relativement aux changements organisationnels ? Elle est simple. Pour qu'il y ait changement dans une organisation, il faut, d'abord, que change aussi le regard porté par le dirigeant sur son organisation. C'est le regard qui fait être. Mais voir son organisation comme un ensemble qui change, comme un ensemble dont les acteurs sont appelés à changer, n'est pas évident. Les rôles attendus de nous comme gestionnaires vont à l'encontre d'un tel regard. Pour faire exister le changement et faciliter son procès, le gestionnaire doit donc aller souvent à contre-pente de ce qu'on attend d'abord de lui.

Ce sont de quelques unes de ces choses qui vont à contre-pente des rôles attendus de nous dont je voudrais vous parler. J'en ai retenu sept. C'est avec le temps que j'ai compris leur importance.

Le présent de l'action, la mémoire

Tout dirigeant est confronté un jour ou l'autre à la réalité suivante : comment mobiliser ?, c'est-à-dire faire vouloir par les acteurs le changement ou la réforme que la nécessité, de toute façon, commande ? Il n'est jamais facile pour personne de changer, mais cela l'est encore moins pour les milieux clos. Or, quoi de plus fermé qu'un milieu d'enseignement ? Tout concourt à un tel renfermement : une activité, celle d'enseigner qui pousse à la répétition, un métier qu'on exerce toute la vie, une profession qui se renouvelle par auto-génération, des syndicats qui dialoguent avec l'État, une organisation bureaucratique qui soutient l'ensemble.

Pour faire bouger un tel milieu, on pense d'abord à l'air du grand large. Pour rendre possible les changements, on attend donc du gestionnaire qu'il soit visionnaire et qu'au-delà des problèmes de l'instant, il s'accoutume à regarder l'avenir. On lui recommande de situer son action quotidienne dans une planification à plus long terme. On l'encourage à faire des choix stratégiques afin qu'il ne se laisse pas piéger par une succession ou une juxtaposition de décisions prises à la pièce ou bien en se laissant conduire par les événements. Mais ce faisant, on néglige deux éléments essentiels nécessaires pour que se réalisent des changements organisationnels : l'attention portée au présent et l'attention portée au passé. Saint Augustin a écrit : *Il n'y a ni passé, ni présent, ni avenir, mais le présent du passé, c'est la mémoire, le présent du présent, c'est l'action, le présent de l'avenir, c'est l'imagination.*

Pour rendre sensible une organisation, au changement nécessaire, il faut d'abord se préoccuper du présent, **du présent de l'action**, celui des relations latérales de l'organisation avec son environnement. Une organisation pour changer doit exister, et pour exister, elle doit avoir un espace d'autonomie propre. Il faut donc créer cet espace. Mais trop souvent, au lieu de le créer, on essaie de le revendiquer : on réclame plus d'autonomie par rapport

aux organismes centraux. Or, plus vous portez votre attention aux contraintes verticales, celles imposées par les pouvoirs centraux, celles qui vous limitent, moins vous portez votre attention aux contraintes horizontales, celles de vos relations avec votre environnement. Il y a toujours des contraintes mais celles dont un dirigeant doit d'abord se préoccuper, ce sont les contraintes latérales. Pour exister, c'est d'abord dans ce jeu de contraintes qu'il lui faut trouver des solutions pour donner de l'espace à son organisation et la faire bouger.

La projection dans l'avenir d'un dirigeant peut n'être qu'un fantasme si elle ne s'inscrit pas dans le *présent du présent* qu'est l'action. Ceux qu'on invite à changer ne sont jamais dupes : ils ne vous croient que si vous réglez d'abord les problèmes qui sont déjà là. L'aune de votre sérieux, c'est ce que vous faites maintenant. Un de mes maîtres disait que toute la philosophie de l'action pouvait se résumer en deux mots : *continuer, commencer*, mais que c'était l'ordre des deux mots qui en constituait l'essentiel. Il faut d'abord partir de ce qu'on a et de cette contrainte faire opportunité, aller contre le vent par la force même du vent. C'est ainsi que se conquiert la crédibilité.

Mais de plus, cette attention aux forces latérales, développe la capacité de décrypter les *signes du temps*. Ce sont les germes du futur : ils sont déjà inscrits dans le paysage. La capacité de vision est toujours tributaire de la capacité de lire dans son propre environnement les signes qui appellent les changements.

Mais cette capacité de vision est aussi tributaire de la **mémoire**. Quelqu'un que vous connaissez bien a dit que nous étions un peuple sans histoire. Ce qui est vrai pour nous, comme peuple, l'est aussi pour nos organisations. Elles ont un passé, mais elles n'ont pas d'histoire parce que nous n'avons pas de mémoire. Il n'y a de mémoire, et donc d'histoire, qu'au moment où nous faisons l'effort de rattacher le présent au passé.

Quant à moi, j'ai toujours accordé beaucoup de temps et de soin à la connaissance du passé, celle de la genèse de la société québécoise, celle des étapes du développement historique de son système d'éducation, celle de l'histoire des deux collèges où j'ai travaillé, remontant même, à ce qui pour beaucoup est de la préhistoire, à leur histoire d'avant la Révolution tranquille. Jamais je n'aurais pu rendre possible certains changements si j'avais ignoré ces passés, saisi les relations de filiation que le présent entretient encore avec eux.

Les cultures organisationnelles se constituent dans le temps. Échecs, succès, blessures, réussites les ont modelées. Le passé est donc toujours là mais ignorer ce fait, c'est se condamner à ne pas comprendre ce qui se passe ou à répéter le passé, car on reproduit un passé que l'on ne connaît pas. La mémoire, elle, permet la distance, qui ouvre l'espace du changement. Connaître le passé, l'évoquer, s'y rattacher, c'est aussi placer l'organisation dans une continuité en progrès. On a reçu un héritage, il faut l'enrichir, non nécessairement en étant fidèle aux fruits, parce que les saisons changent, mais en étant fidèle aux racines. Enfin connaître le passé, c'est s'insérer déjà dans un changement. Pour accepter de changer, il ne faut pas rester le dos courbé, le nez collé sur l'événement, il faut saisir la cohérence, la portée, la perspective de ce qui advient. Or rien ne prépare mieux à un tel regard que le rattachement du présent de son organisation à son passé. D'où la nécessité d'un devoir de mémoire pour tout dirigeant d'une organisation.

Le temps et le désordre

L'appareil éducatif québécois, du moins celui des commissions scolaires et des cégeps est le résultat de la mise en place de structures et de règles par l'État. Gestionnaires, nous sommes conviés à gérer selon le modèle ainsi défini. Or quel est ce modèle ? C'est celui des organisations de type bureaucratique et technocratique, un modèle particulièrement efficace quand on veut moderniser rapidement des secteurs entiers de la société, car il privilégie la rationalité. La logique de ce système d'action se résume dans des tâches que nous connaissons bien : prévoir, préciser, déterminer des processus, encadrer, dire comment il faut faire, contrôler. Les interventions de ce type sont d'une grande efficacité pour atteindre rapidement, sur de grands ensembles, des résultats planifiés. Mais cette logique qui constitue l'archétype des rôles attendus du dirigeant est en porte à faux avec le changement organisationnel parce qu'elle néglige deux facteurs importants du changement, **le temps et le désordre**.

Parlons du **temps**, tout d'abord. S'il y a un milieu qui devrait être sensible au temps, c'est bien celui de l'éducation. Tout professeur sait d'expérience que le temps de l'apprentissage ne se déroule pas de façon linéaire, dans un temps où tous les moments seraient équivalents. Il y a le temps de l'exposition à la matière, mais aussi le temps de la maturation, le temps de l'approfondissement, le temps de la progression en spirale où l'on revoit les mêmes éléments mais à des niveaux différents, le temps de l'oubli, le temps de l'éblouissement où, soudain, l'on saisit et comprend, le temps de la lenteur qui est le temps de l'apprivoisement et celui de l'imprégnation. Or comment ce milieu qui devrait être si naturellement sensible au temps l'est-il si peu pour les administrateurs qui le gèrent ? Des calendriers scolaires sur la base de semaines de sept ou neuf jours d'école sont élaborés sans égard au calendrier social qui rythme différemment les périodes de travail et de repos des enfants. Les cycles d'études sont considérés comme de simples cadres administratifs de regroupement d'élèves du même âge et non comme des périodes ayant, dans le déroulement du curriculum, leur fonction pédagogique propre. Dans nos écoles et au ministère de l'éducation, on parle d'élèves forts ou faibles, jamais d'élèves lents ou rapides. Au moyen de programmes accélérés de prise de retraite, on se prive en toute inconscience et sans regret, de l'expérience engrangée dans le temps.

Ces faits ne trompent guère. Le type de gestion valorisé dans nos organisations est celui qui voudrait faire l'économie du temps. Or, une organisation qui vit sous une telle loi ne peut pas changer, car le changement et ses rythmes y sont niés. Le temps du changement n'est pas univoque, abstrait. Il n'est pas constitué de moments équivalents. Les grecs utilisaient deux mots pour dire le temps : le *chronos*, le temps réglé, mécanique, prévisible et le *kairos*, le temps de l'opportunité, du juste moment, le temps de ce qui advient, de l'événement. Dans une organisation en changement, à ces temps, il faut en ajouter d'autres, le temps de l'inertie, celui de la vacuité, celui de la vacance ou de la latence, autant de temps qui ne sont pas de même nature. Il faut aussi ajouter le temps de la crise, le temps de la patience, le temps de l'impatience, le temps de la constance, le temps de l'âge d'or, le temps de la résistance, le temps du brouillard, le temps de l'évidence, le temps de

l'adhésion... Aussi, *donner du temps au temps*, ce n'est pas attendre, passivement, que les choses se passent, c'est faire donner leur plein potentiel de changement à tous ces temps que nous ne contrôlons pas complètement et qui nous obligent à *faire avec*. Nous voulons être vendangeur, celui qui récolte. Mais pour permettre le changement, il nous faut être vigneron, celui dont les actions, dans un temps et dans des conditions qu'il ne contrôle pas entièrement, rendent pourtant possible la récolte. La joie du vendangeur au moment de la récolte est bruyante, celle du vigneron est discrète, elle est fille du souci des instants qu'on ne maîtrisait pas.

C'est pourquoi pour permettre les changements, il nous faut aussi apprivoiser le **désordre**. Or tout ce qu'on attend de nous, ici encore, tend à l'abolir. On nous demande d'être prévoyants, efficaces, justes. Pour le devenir, on nous invite à établir des règles claires, impersonnelles, qui permettent de traiter tout le monde également ou de prévoir les situations d'exception. Être efficace, éliminer l'arbitraire, l'imprévu, ce sont là les attitudes de base du bon gestionnaire et, je le concède, on ne peut gérer de grands ensembles sans y recourir. Mais ce faisant, il arrive aussi que l'on développe l'obsession de la norme et la phobie du désordre. Et alors l'innovation et le jugement sont sacrifiés.

Il y a une vingtaine d'années, au temps où le ministère d'éducation n'établissait pour les programmes d'études du primaire et du secondaire que des programmes cadres, laissant aux commissions scolaires le soin de les préciser, Lysiane Gagnon a publié dans la Presse une série d'articles montrant quelques aberrations produites par ce système. On a voulu les corriger en poussant le balancier à l'autre extrême. Les matières enseignées au primaire ont été consignées dans 6 000 pages déroulant leurs cascades d'objectifs et d'objectifs intermédiaires, balisant les chemins à suivre. Et pour cadenciser le tout, les évaluations faites par le ministère ou par les commissions scolaires mesurent l'atteinte des objectifs intermédiaires : on s'assure ainsi que tous passeront par les chemins déterminés. Ce faisant, on a transformé les enseignants en techniciens qui n'ont besoin ni de se perfectionner, ni d'exercer leur jugement. On n'a pas encouragé l'innovation. Car innover, c'est penser à côté, mais dans un tel système, penser à côté, c'est dévier. En agissant ainsi, on a aussi affaibli le bien fondé des normes, car les règles inutiles affaiblissent les nécessaires.

Pour rendre possible le changement organisationnel, le dirigeant doit donc apprendre à apprivoiser, sans trop de panique, le désordre. Accepter de perdre une certaine maîtrise sur les situations, c'est se donner la chance de connaître la réalité. Ce qui se réalise à côté des règles est toujours éclairant. Ce peut être une innovation et elle doit alors être soutenue. Ce peut être un raté ou un dysfonctionnement et ces choses révèlent alors les régulations profondes qui jouent dans l'organisation. Ce peut être aussi une crise, la bête noire de tout gestionnaire. Mais il est des crises nécessaires, parce qu'elles sont des passages d'une situation à une autre, que dans ce passage, le règlement de certaines questions ne peut faire l'économie de l'affrontement mais aussi parce que certaines organisations ne progressent significativement que par le conflit.

Une organisation vivante ne rentre pas entièrement dans les schèmes que nous empruntons pour qu'elle soit efficace et performante. Pour être efficace et performant, on nous pousse à emprunter des visées technocratiques. Elles nous rendent habiles, certes, dans *l'administration des choses*, mais elles nous préparent mal au *gouvernement des hommes*. Il

arrive même qu'elles nous en éloignent. Or une organisation est faite des personnes qui la constituent. Pour qu'elle change, ce sont elles qui doivent changer. Aussi être insensible à ce qui constitue l'essence d'une organisation, c'est rendre difficile ou impossible tout changement. Pour permettre le changement, il faut donc, ici encore, changer de regard sur la manière dont nous devons exercer *le gouvernement des hommes*.

La communauté, le professionnel, le citoyen

Je ne sais si ce que je vous dirai sur ce *gouvernement des hommes* est généralisable, car mon terrain d'action a été celui d'établissements d'enseignements d'une institution neuve, celle du cégep. De plus, j'ai sur ces questions un point de vue inspiré par la sociologie. Je pense que, dans une organisation, les hommes et les femmes agissent selon la structure d'action dans laquelle ils sont placés. Si on veut changer leurs manières d'agir, les discours moraux ou les manipulations psychologiques ont peu d'effets, c'est la structure d'action dans laquelle ils interagissent qu'il faut d'abord changer. Encore faut-il bien connaître le caractère spécifique de cette structure et comprendre les effets qu'elle produit dans sa propre organisation. Ce n'est pas là une tâche facile, car on est soi-même un élément de cette structure d'action. Cela m'a pris plusieurs années pour y arriver. Mais après, quand j'ai compris, ce qu'il convenait de faire est devenu clair.

La structure d'action qui s'est mise en place au début de l'existence des cégeps, est celle d'un système voulant assurer l'intégration des personnes par le contrôle des comportements. Le professeur veut conserver son espace d'autonomie, ce qui est légitime, le gestionnaire veut réaliser l'intégration des actions individuelles pour des fins communes, ce qui est aussi légitime. Il y a donc opposition entre ces deux volontés, et cette opposition est normale. Ce qui fait problème, c'est la forme de contrôle social que nous avons privilégié pour réaliser l'intégration, le recours au contrôle des comportements. Nous nous sommes alors engagés dans une spirale où gestionnaires et enseignants avons essayé de renforcer notre pouvoir réciproque par des règles balisées, par des normes prédéterminées. Car si nous voulions contrôler les comportements du professeur en lui imposant des normes, lui-même en demandait aussi parce qu'elles le protégeaient ainsi de l'arbitraire patronal. Pour le patron, le droit de gérance s'étend à tout ce qui n'est pas prévu dans une convention, pour l'employé, ce droit se limite strictement à ce qui y est consigné. La logique même de ce jeu de contrôle réciproque devait entraîner l'intervention d'un tiers, celui du syndicat. Deux empires se sont ainsi fait face et nous avons alors dépensé des énergies démesurées dans ces combats de souque à la corde. Quand j'ai compris que la règle de cette structure d'action était bien ce jeu de renforcement réciproque du contrôle des comportements, au risque de paraître un mauvais gestionnaire, j'ai refusé de le jouer ou même de tenter de l'améliorer. Il fallait, au contraire et à contre-pente, en instaurer un autre. Il se résumait pour moi en trois choses : se préoccuper d'abord **de la communauté**, se préoccuper d'abord **du professeur comme professionnel**, s'adresser d'abord **aux acteurs de l'éducation comme à des citoyens**. Je dirai un mot sur chacun de ces points.

Se préoccuper d'abord de la **communauté**. Le sociologue allemand Tönnies a établi, il y a plus de 100 ans une distinction entre la *société* et la *communauté*, deux formes de la vie en commun. Le prototype de la *société*, c'est l'entreprise industrielle, les relations entre les membres y sont individuelles et contractuelles. Le prototype de la *communauté*, c'est la communauté d'esprit comme un club, ou celle du sang comme la famille. Les relations entre les membres y sont fondées sur un pacte qui lie des personnes pourtant différentes et l'échange et la collaboration entre elles enrichissent le groupe. Cette distinction simple m'a beaucoup servi comme modèle mental : elle me permettait de voir autrement la réalité. En effet, les changements organisationnels les plus importants auxquels j'ai été confronté ont été ceux de la restauration du tissu de solidarité réelle et d'échange que l'instauration d'un système technocratique avait affaibli sinon détruit. Pour faire ces changements, il ne fallait plus que je vois mon organisation, comme une *société*, un lieu où **prédomine** l'égalité, la norme, le contrat, mais d'abord comme une *communauté*, un lieu où **existe** la différence, l'échange, le pacte.

Se préoccuper d'abord du **professeur comme professionnel**. Il ne suffit pas de dire aux enseignants qu'ils sont des professionnels, il faut les considérer comme tels. Un professionnel a fait de longues études, il faut donc respecter chez le professeur sa compétence et soutenir le rayonnement de cette compétence dans son collège mais aussi à l'extérieur. Un professionnel est autonome dans son travail, il faut donc amener le professeur à montrer et à parler des résultats qu'il a atteints. Un professionnel doit maîtriser des situations complexes, il faut donc ouvrir, au professeur, des champs de responsabilité complexes dans lesquels il pourra exercer son jugement. Un professionnel a le goût de la qualité et de l'exigence, il faut donc renforcer chez le professeur la fierté et le sens de son métier. Un professionnel a conscience de sa spécificité, de son expertise, ce qui peut le conduire à s'isoler, il faut donc, à contre-pente, renforcer chez le professeur le goût de l'échange avec ses pairs et rendre possible ces échanges.

Se préoccuper du professeur comme professionnel, c'est aussi développer dans son organisation une gestion qui a du sens pour un professionnel : se préoccuper moins des processus, de la manière dont les décisions sont prises, les communications circulent, mais se préoccuper davantage des résultats, de la valeur et de la teneur des décisions prises et des messages transmis ; se concentrer moins sur les aspects formels de l'application des règles et s'intéresser davantage aux idées créatrices et au soutien à leur apporter pour qu'elles se réalisent ; ne pas se centrer uniquement sur le fonctionnement interne mais se préoccuper davantage de l'analyse de l'environnement et de la définition des buts institutionnels susceptibles de susciter l'engagement ; passer moins de temps à jouer, dénouer, déjouer les jeux de l'intrigue et du pouvoir mais travailler à mettre les relations interpersonnelles à l'abri de ces jeux et se préoccuper d'abord de la qualité de ce qui s'enseigne dans son collège.

S'adresser d'abord aux **acteurs de l'éducation comme à des citoyens**. Pour faire accepter les objectifs institutionnels et la nécessité de la coopération, il ne faut pas recourir au contrôle des comportements. À cette gestion, il faut en substituer une autre celle de la communauté d'objectifs partagés. Et ces objectifs doivent dépasser l'organisation elle-même, ils doivent toucher à la mission. Mais pour des raisons historiques, qu'il serait trop long de développer, au Québec, les finalités que l'on propose pour le système d'éducation

sont très souvent morales, utilitaires, ou développementales. Mais du même coup, elles ne touchent pas les acteurs. Les finalités affirmées doivent être d'une autre nature, elles doivent faire appel à la fibre citoyenne de ceux qui travaillent dans ce milieu. Pourquoi l'école ? C'est d'abord pour permettre aux jeunes d'accéder à la liberté par la connaissance. C'est aussi pour rendre davantage réelle dans les faits l'égalité politique reconnue par la loi. L'éducation comme instrument de promotion sociale et d'une plus grande égalité entre les citoyens, nous devrions comprendre cela, nous qui, du moins pour le plus grand nombre d'entre nous, ne sommes ce que nous sommes que grâce à l'école. Et quand on travaille dans ce type d'institution qu'est le cégep, l'on comprend aussi cela, puisqu'elle a été créée explicitement pour cela. Et si elle a voulu rendre légitime l'accès à l'enseignement supérieur par la voie technique, c'est aussi, justement, à cause de cela. Les premiers artisans des cégeps avaient ces convictions inscrites dans leurs cœurs. Par la suite, elles se sont comme estompées, du moins elles se sont moins manifestées. Les gadgets des discours technocratiques ont pris le relais. Ici encore, il faut aller à contre-pente du discours convenu. La solidité et la profondeur du pacte qui, au-delà de leurs différences et de leurs différents, lie les membres d'une communauté, dépend de la teneur des convictions qui les rassemblent. Et celles qui font appel à la fibre citoyenne sont toujours celles qui ont la plus forte teneur.

Je conclus.

Je vous ai indiqué quelques-uns des éléments qui me semblent nécessaires pour que des changements organisationnels puissent se réaliser. Je les ai découverts à travers échecs et réussites. Je ne sais s'ils sont généralisables parce que, pour renouer avec l'introduction de mon propos, j'ai conscience de l'origine plus ancienne de leur découverte : mon origine paysanne. C'est comme si je les avais découverts, il y a longtemps, mais qu'il m'ait fallu toute une vie pour les mettre au jour.

Les unités abstraites, invariables, divisibles, peuvent, sans doute, exister pour l'industrie ou pour les fermes des grandes plaines céréalières, mais non pour une exploitation familiale de polyproduction. Y vivre son enfance, c'est recevoir trois leçons qui vous servent toute votre vie. La première : l'abstraction ne peut maîtriser les particularités du sol, du climat, de l'animal, de la plante, c'est l'intime connaissance des particularités, c'est l'intime connaissance de telles particularités, qui assure le succès. La deuxième leçon : le travail n'est imposé par aucune discipline extérieure, c'est la conscience du travailleur qui commande le travail. C'est pourquoi d'ailleurs, de tout temps, ce qu'on a appelé *le sens de la terre* et le courage ont été considérés comme les qualités professionnelles essentielles du paysan traditionnel. La troisième leçon : on prend toujours un héritage et on laisse toujours une exploitation inachevée. Il reviendra à d'autres de la continuer. Le passé et le futur ainsi se rejoignent. Ce qu'exprime si joliment ce mot de Michel Ange: *Dieu a donné une petite sœur au souvenir et il l'a nommée l'espérance.*

