

## Minorités linguistiques et société Linguistic Minorities and Society



*Une goutte d'eau à la fois... Vers un modèle pédagogique de responsabilisation et de leadership culturel en milieu minoritaire*, Paiement, Lise (2013). Ottawa, Éditions David, 462 p. ISBN : 9782895973072

Ghizlane Laghzaoui

Number 4, 2014

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1024706ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1024706ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Institut canadien de recherche sur les minorités linguistiques / Canadian Institute for Research on Linguistic Minorities

### ISSN

1927-8632 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this review

Laghzaoui, G. (2014). Review of [*Une goutte d'eau à la fois... Vers un modèle pédagogique de responsabilisation et de leadership culturel en milieu minoritaire*, Paiement, Lise (2013). Ottawa, Éditions David, 462 p. ISBN : 9782895973072]. *Minorités linguistiques et société / Linguistic Minorities and Society*, (4), 288–292. <https://doi.org/10.7202/1024706ar>

Tous droits réservés © Institut canadien de recherche sur les minorités linguistiques / Canadian Institute for Research on Linguistic Minorities, 2014

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

**Érudit**

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>



## **Compte rendu**

### ***Une goutte d'eau à la fois...***

### ***Vers un modèle pédagogique de responsabilisation et de leadership culturel en milieu minoritaire***

PAIEMENT, Lise (2013). Ottawa, Éditions David, 462 p.  
ISBN : 9782895973072

**Par Ghizlane Laghzaoui**

*University of the Fraser Valley*

L'ouvrage de Lise Paiement offre une réflexion rétrospective sur son parcours personnel et professionnel et modélise dans la foulée les principes de la réussite scolaire dans et par le maintien de la francité. La première partie est un récit de vie sous forme d'auto-entrevue où l'auteure choisit de faire part d'un certain nombre d'événements déterminants pour sa francité. La deuxième partie est un récit d'expériences personnelles et professionnelles ou de « leçons de vie » et s'interroge en particulier sur la réussite scolaire comme idéal et sa concrétisation en action, c'est-à-dire par la responsabilisation à la fois personnelle et collective dans la réussite des élèves et de la communauté. La réussite scolaire se concrétise également par la co-construction de sens et l'implication tant rationnelle qu'affective de l'élève dans son apprentissage. En même temps, le sentiment d'appartenance identitaire à la francophonie doit être constamment nourri pour que la réussite puisse se réaliser. À cet effet, l'auteure identifie trois éléments accompagnateurs de l'affirmation identitaire – la rigueur, l'audace et la constance – en vue d'amener l'apprenant « à devenir un être responsable de ses apprentissages, en quête d'une identité à laquelle est tissée sa francité » (p. 101). Pour favoriser cette prise de responsabilités, Lise Paiement définit, dans la troisième partie, les sept éléments clés d'un modèle de responsabilisation et de leadership culturel francophone en milieu minoritaire et la manière dont ils peuvent être articulés à l'approche pédagogique. Elle les énonce sous forme de principes :

1. *La construction identitaire* en tant que processus de transformation individuelle et collective se réalise selon trois dimensions (pour éviter un étapisme récusé par l'auteure) : la prise de conscience (déséquilibre), la prise de position (retour à l'équilibre) et la prise en charge (reconstruction). La responsabilisation dans ce processus vise à faire de l'élève un acteur et un agent de changement. D'un point de vue pédagogique, l'auteure voit le rôle de l'enseignant comme un déclencheur et un accompagnateur de la construction identitaire dans le but de favoriser l'affirmation de la francité de ses élèves.
2. *La création d'un climat de confiance propice à la responsabilisation individuelle et collective* : Ce climat peut être favorisé par le partage de valeurs communes ; la connaissance de soi et de l'autre ; la consolidation de l'estime de soi ; la gestion d'un contexte pédagogique misant sur la collaboration et la responsabilisation ; et la création d'un espace francophone efficace où l'élève se sent majoritaire.
3. *La communication orale* : Lise Paiement la voit comme un facteur d'assurance personnelle et d'affirmation de soi par l'instauration d'une relation positive à la langue. Elle traite ici, et entre autres, du cas des concours oratoires ou de situations de communication authentique permettant à l'élève de s'approprier la langue, de stimuler son sentiment d'appartenance culturelle tout en remettant en question son appartenance citoyenne, mais sans qu'il se sente jugé.
4. *La congruence et l'impact positif des modèles* : Ce principe aborde la manière dont l'enseignant peut devenir un modèle accessible par ses valeurs, son intégrité et son engagement, tout en incitant l'élève à devenir un modèle positif pour les autres. Pour ce faire, il s'agit de pratiquer « la pédagogie de l'espoir » et de rendre accessibles des modèles francophones gagnants, sans toutefois négliger les modèles francophiles et la variété qu'ils apportent.
5. *Le leadership partagé* : À distinguer de la position de pouvoir ou de l'autorité, le leadership pour l'auteure consiste à devenir un agent de changement pour son milieu. Elle préconise en particulier un leadership basé sur l'intuition et l'intelligence émotionnelle, par lequel un leader serait en mesure d'apprécier et de gérer les perceptions et les sensibilités, et de générer une énergie positive qui contribue à l'émergence du leadership chez l'autre. Par ailleurs, elle pose le leadership comme un ingrédient nécessaire à la vitalité d'une communauté.
6. *La culture de l'évaluation* : Lise Paiement affirme que toute évaluation se doit d'être constructive afin d'amener tant l'enseignant que l'élève à réexaminer de manière critique et introspective l'apprentissage de celui-ci et à s'améliorer. En outre, elle se demande si l'évaluation de la construction identitaire ou de la francité est possible. Bien qu'elle y réponde par la négative et reconnaisse qu'il s'agit d'un

exercice subjectif, un doute subsiste car elle s'attarde sur la question du « plus ou moins » francophone pour conclure que la construction identitaire ne se mesure pas mais peut s'évaluer pour fournir à l'accompagnateur des pistes de compréhension et d'intervention dans le processus d'affirmation culturelle (cf. le prisme de la transformation).

7. *La responsabilisation, source de leadership culturel* : Il s'agit ici de développer la conscience sociale et l'engagement envers la communauté. L'accompagnement pédagogique de la responsabilisation vise l'autonomie et l'affirmation de soi dans le respect de l'autre. L'auteure détermine que la responsabilisation culturelle dépend pour beaucoup du niveau (de 1 à 3) de profondeur de la francité d'une personne. Atteindre un niveau 2 ou 3 serait alors un indicateur de réussite de la responsabilisation culturelle dans une perspective durable.

Alors, que dire? Il subsiste un doute de taille sur les intentions méthodologiques de l'auteure : est-elle « trouveuse » (selon ses propres mots) ou chercheuse? Lise Paiement se revendique de toute évidence de la première. L'ensemble de son ouvrage, de facture empirique, est entièrement fondé sur des enseignements tirés de son expérience personnelle. De là à en faire un modèle de responsabilisation culturelle en milieu minoritaire, il y a un grand pas que le chercheur hésiterait à franchir. Et c'est bien là que le bât blesse : on sent constamment la tentation de l'auteure de légitimer son discours personnel par une facture scientifique (et pédagogique) qui n'est pas toujours au rendez-vous.

En effet, les raccourcis entre son expérience d'enseignante, la théorisation de cette expérience, son utilité pédagogique et sa modélisation en construction identitaire délégitiment assez souvent la portée scientifique de ses propos. Dans la très grande majorité des cas, les thèmes sont abordés par le biais de nombreuses anecdotes qui visent certes à illustrer de manière vivante l'objectif visé. Mais celui-ci n'apparaît qu'en fin de narration et souvent de manière expéditive, même si les idées à retenir reviennent chaque fois sous forme de fiches. De ce fait, aucune place n'est accordée au débat d'idées qui précéderait toute modélisation.

De plus, l'auteure appuie ses raisonnements sur des présupposés qui ne sont pas nécessairement explicités. À titre d'exemple, le mandat et la vision de l'école en milieu minoritaire ne sont pas abordés et sont implicitement entendus comme inscrits dans l'homogénéité identitaire de la francophonie où l'identité de l'élève est posée d'emblée comme déficitaire. Le discours pédagogique de Lise Paiement exclut, de ce fait, toute allusion à la diversité des élèves dans les écoles francophones en milieu minoritaire qui, en tout cas dans les grands centres urbains, grandit sans cesse. Là encore, la volonté de francisation repose, à travers les anecdotes de l'auteure, sur un donné ou un présupposé fixe : *tous* les élèves veulent se sentir francophones et *tous* les enseignants doivent trouver une façon de les y amener en les incitant à prendre la place qui leur revient (un autre présupposé). Le problème, c'est que

l'auteure (bien qu'elle s'en défende en toute sincérité) présente le processus de transformation comme un processus d'intervention, ce qui jette la confusion sur le rôle du pédagogue et la définition des interactions dans et en dehors des salles de classes : où est la frontière entre l'intervention (dans laquelle l'élève est considéré comme objet) et l'accompagnement (où l'élève est considéré comme sujet) ? Comment, dans ces conditions, est-il possible de créer « un milieu propice à l'autonomie, à la réalisation personnelle et à l'engagement » (p. 140), si l'enseignant se donne pour mission de convertir les élèves à la francophonie ? C'est là un exemple des contradictions involontaires qui parsèment tout le discours de Lise Paiement et qui renforcent malheureusement la déconnexion entre le vécu et le modèle.

En effet, sur la question des sept principes d'un modèle de responsabilisation culturelle, on peut dire que tout ce que Lise Paiement avance est de notoriété publique, c'est-à-dire qu'il s'agit de préceptes ou d'objectifs pédagogiques à favoriser dans n'importe quel environnement scolaire et culturel. Ce qui lui donne un cachet particulier, c'est l'expérience personnelle riche et vivante de l'auteure. Alors, qu'est-ce qu'un modèle et qu'est-ce qui fait un modèle ? Qu'est-ce que la réussite scolaire en dehors de la francité ? Qu'est-ce que l'accompagnement en construction identitaire d'où a été exclue toute pédagogie différenciée ? Le rôle interventionniste de l'enseignant est souvent mis en exergue : « comment amener tous mes élèves à adhérer à ces valeurs » (p. 146) ; « je dois donc agencer mes interventions de façon à leur permettre de savourer mes valeurs » (p. 147) ; « ancrer une valeur au fond d'une personne exige du temps » (idem). Ces exemples parmi d'autres placent le modèle préconisé sous la coupe de la norme : les valeurs de la francité sont les seules valables et il faut y adhérer. Ce positionnement semble contredire le principe même de responsabilisation et de leadership dont il est question par rapport tant à la réussite scolaire qu'à la francité. Pour favoriser le sentiment d'appartenance et les interactions, les questions de l'accueil, de l'inclusion et du respect mutuel sont en effet louables, mais leur fondement pédagogique n'est pas toujours explicité en dehors de l'anecdote personnelle ou de la fiche mnémotechnique « Carrefour d'idées » (idées à retenir en fin de chaque section). Le regard critique de l'auteure sur ses expériences compense toutefois ce manquement didactique lorsqu'elle aborde les questions de la connaissance et de l'estime de soi, et de la gestion d'un contexte harmonieux d'apprentissage de type collaboratif et non compétitif. Il en va de même pour le lien famille-école qui, s'il est cultivé, peut contribuer à l'élargissement de l'espace francophone, mais cela ne peut se faire selon elle que dans le protectionnisme de cet espace considéré comme fragile et en danger d'extinction. Du coup, l'insécurité linguistique, et donc identitaire, transparaissent en filigrane à tout moment et délégitiment la position très ouverte et affirmée que revendique l'auteure par rapport au bilinguisme, aux élèves et aux parents « non conversants », aux accents, etc.

Il faut aussi remarquer que le procédé de l'analogie est utilisé à profusion mais pas toujours avec les résultats attendus. Les sept principes sont directement tirés de son expérience à Couchiching où se déroulent annuellement des stages de formation en leadership pour les élèves des écoles francophones. Chaque principe fait référence à une bonne pratique pédagogique dans ce contexte très particulier à un groupe d'élèves qui « s'affirment et se responsabilisent en quelques jours » (p. 105). Ensuite, elle parlera de Couchiching comme d'un modèle de responsabilisation et d'affirmation identitaire. Par ailleurs, l'analogie du *Jenga* n'est peut-être pas la meilleure façon de vulgariser le processus de construction identitaire par la responsabilisation, car l'identité y a été malgré tout perçue comme un construit fixe et non fluide : le principe du jeu est *le retour à la tour* (d'ivoire?) et *la re-construction de la tour*, processus dans lesquels l'identité d'origine semble privilégiée et regrettée, sans laisser de place à l'altérité, c'est-à-dire à une construction autre de l'identité de l'élève et en phase avec les changements de son milieu. Comment ce modèle ou ces principes pédagogiques, tirés de l'expérience, peuvent-ils être d'actualité dans un discours au passé, parfois passéiste, où l'identité francophone est essentialisée? Que reste-t-il de ce modèle aujourd'hui et dans un Canada francophone de plus en plus multiculturel, où l'enjeu linguistique est davantage économique?

En somme, le lecteur pourrait avoir de la difficulté à suivre le raisonnement de Lise Paiement en raison du manque d'unité : dans les intentions éditoriales, les objectifs visés, les approches pédagogiques, dans la terminologie et entre les parties ou sections qui constituent l'ouvrage. Celui-ci s'appuie d'abord et avant tout sur l'expérience personnelle et un récit de vie. Il semble alors que les sujets abordés ne coulent pas de source, pour reprendre la métaphore aquatique du titre, en ce que la narration personnelle a parfois du mal à se transformer en savoir collectif (notons au passage qu'il manque une bibliographie qui renverrait le lecteur aux multiples références faites par l'auteure). Cette impression de manque d'unité est renforcée par la profusion des anecdotes qui donnent parfois au lecteur un sentiment de digression et lui font perdre le fil de la démonstration. Toutefois, retenons que les intentions de l'auteure restent sincères et louables : partager une expérience intime, riche et mouvementée de réussite professionnelle.

Ghizlane Laghzaoui

*Ghizlane.Laghzaoui@ufv.ca*