

ENSEIGNER L'EXPERIENCE!

PAR
ADRIEN
PAYETTE

Professeur
à l'École
nationale
d'administration
publique,
Université
de Québec

QUAND DE VRAIS GESTIONNAIRES REVIENNENT EN CLASSE

Les gestionnaires qui étudient à temps partiel ont introduit dans la classe une réalité qui nous permet de dépasser la pédagogie de l'étude de cas et de la simulation. L'étude de cas réel constitue un acquis impérissable de la formation à la gestion: elle a réussi à apporter dans la classe d'importants morceaux de la réalité gestionnaire. La simulation, moins répandue, marque aussi un progrès pédagogique durable. Mais les études à temps partiel ont permis d'introduire dans la classe de management de vrais gestionnaires qui, tous les jours, sont aux prises avec de vrais problèmes de gestion.

Notre propos ne vise pas, loin de là, à déclarer périmées la pédagogie de l'étude de cas et celle de la simulation pour les remplacer par ce que nous appellerons *réfléchir seul et avec d'autres sur sa pratique*. Nous voulons simplement attirer l'attention de celles et ceux qui ont la chance d'enseigner à des gestionnaires en exercice, sur la richesse de cette situation pédagogique et sur une façon de l'exploiter.

Origine

Pour ramener à l'essentiel l'histoire de cette pédagogie, nous dirons qu'elle est origine de la rencontre d'une volonté et d'un contexte. Le

«La gestion, ça s'apprend surtout sur le tas», dit-on souvent. Cette opinion pose quelques problèmes aux écoles de gestion: comment être à la fois en classe et sur le tas? Mais quand les élèves sont en même temps praticiens, ne peut-on faire «entrer le tas» dans la classe? Un professeur témoigne sur une expérience.



contexte, que nous décrivons un peu plus loin, est celui de classes composées de gestionnaires en exercice, étudiant à temps partiel. La volonté est celle d'un formateur qui essaie d'être le plus près possible de la pratique réelle de la gestion.

Au début (1977), nous cherchions à construire un laboratoire de gestion: reproduire en classe les vraies réalités de la gestion. Nos tâtonnements nous ont amenés à nous rendre compte rapidement que le laboratoire que nous cherchions était là, sous nos yeux, dans la situation même où nous travaillons:

– *le laboratoire*: la situation organisationnelle de chacun;

- *le sujet à étudier*: chacun en train de gérer;
- *le chercheur*: chaque gestionnaire étudiant;
- *la classe*: lieu pour débattre des «rapports de laboratoire» et pour formuler de nouvelles hypothèses;
- *le professeur*: un guide pour aider chacun à étudier le mieux possible ses expériences quotidiennes de gestion et pour permettre des échanges d'expériences les plus rentables possible.

Cette façon d'envisager l'enseignement de la gestion place au centre la personne du gestionnaire, dans son unicité; elle affirme que la gestion s'apprend essentiellement par l'expérience; elle fait la preuve que des échanges organisés entre gestionnaires praticiens permettent d'enrichir l'expérience de chacun.

La chose la plus importante à étudier pour un gestionnaire qui veut apprendre à gérer, c'est lui en train de gérer. Quelle que soit la valeur des choses qu'il aura apprises sur la gestion et au sujet de la gestion, tôt ou tard, s'il veut apprendre à gérer, il

devra travailler sur sa propre pratique de gestion.

Contexte

Le cadre général de cet enseignement est une maîtrise en administration publique de soixante crédits (vingt cours de quarante-cinq heures) qui se fait à temps partiel sur quatre ou cinq ans. Les étudiants: 70% d'hommes, 30% de femmes (sauf l'an dernier, inversion brusque: 60% de femmes, 40% d'hommes); moyenne d'âge, 35 ans; 80% occupent un poste de gestion, 20% sont professionnels avec et sans expérience de gestion; les gestionnaires, si l'on excepte quelques cadres supérieurs, sont des cadres intermédiaires qui œuvrent au sein des fonctions publiques fédérales, provinciale ou municipale, au sein du réseau de l'éducation ou de celui des affaires sociales et de la santé, au sein de sociétés d'Etat ou de divers organismes parapublics. Ils ont approximativement cinq ans d'expérience en gestion.

La maîtrise dans laquelle s'inscrit ce cours se compose d'enseignements classiques. D'un côté, la variété bien connue des cours de gestion: management, comptabilité, marketing, personnel... De l'autre côté, les grandes disciplines: droit, économie, science politique... Bien que l'essentiel des enseignements repose sur la transmission de connaissances, le programme fait place à des cours pratiques d'habiletés de gestion comme communication orale et écrite et à des cours qui, comme le nôtre,

visent à optimiser l'utilisation de l'expérience. Un bon programme de maîtrise doit trouver un équilibre entre ces différents enseignements.

Avant de décrire les grandes lignes de cette méthode pédagogique, il est utile de présenter les idées qui la fondent. Les lecteurs intéressés au support théorique le trouveront dans le livre publié récemment par l'auteur (1).

Fondements

L'idée centrale est très simple (en apparence) et fort connue. C'est l'idée de: *la personne de la situation*.

Nous avons ramené à quatre propositions et à une définition la philosophie contenue dans cette formule:

- une personne n'est jamais efficace en soi, même si elle a de magnifiques talents;
- une personne n'est efficace qu'en fonction des exigences particulières d'une situation;
- chaque situation de gestion a des exigences stratégiques spécifiques;
- chaque situation change dans le temps et les facteurs stratégiques se modifient.

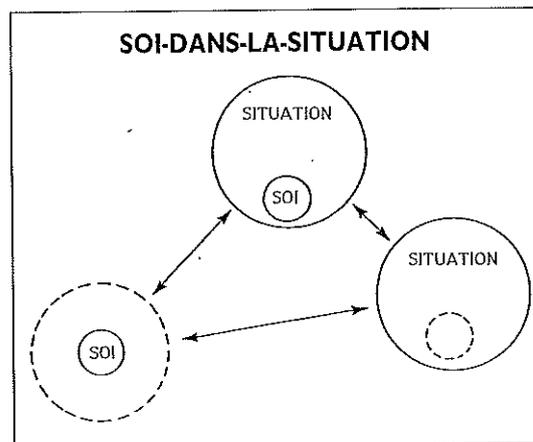
La définition à laquelle nous sommes parvenus est un concentré de la conception de l'efficacité des gestionnaires qui est véhiculée par cette pédagogie: *la personne de la situation est celle qui utilise ses ressources de telle sorte que les effets de ses comportements satisfont un pourcentage suffisant des exigences stratégiques de la situation*.

Ces quelques idées indiquent clairement que la méthode s'inscrit dans une perspective situationnelle («contingente») qui met en garde contre les principes uni-

versels de gestion et qui exige à chaque fois de considérer les ingrédients spécifiques de chaque situation.

C'est pourquoi l'essentiel de notre démarche est un mouvement de trois mises au point (focus) continues qui vont de soi à la situation et à soi-dans-la-situation, ce qu'exprime le schéma fondamental de la démarche.

La mise au point sur la situation réfère à tous ces talents de perception, de sen-



sibilité, de diagnostic, d'analyse et d'objectivité qui sont en partie développés par tout cours de gestion.

La mise au point sur soi réfère à notre formule - le gestionnaire comme personne est son premier outil de gestion - ce qui exige un minimum de connaissance de soi, un minimum de lucidité sur ses forces et ses faiblesses.

La mise au point sur soi-en-situation signifie que l'analyse objective de la situation doit être surbordonnée à la volonté du gestionnaire (qui



(1) A. Payette - *L'efficacité des gestionnaires et des organisations*. Canada: Les Presses de l'Université du Québec, 1988.

TÉMOIGNAGES

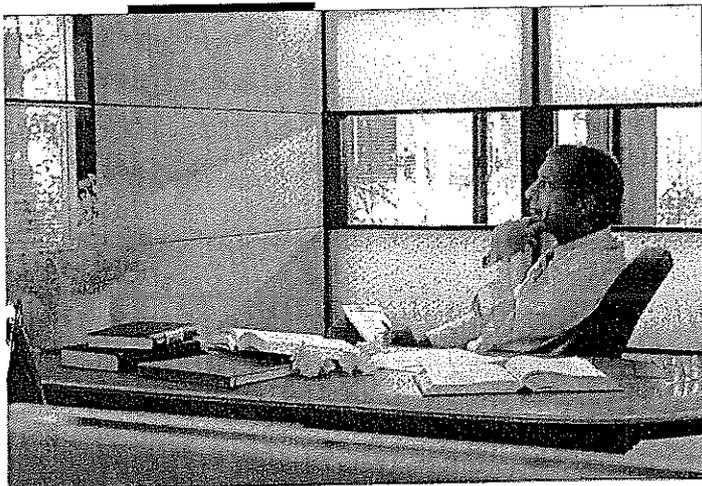
intègre partiellement la volonté de l'organisation qu'il représente): le gestionnaire décode à travers sa vision des enjeux et des forces en présence, à travers son interprétation des objectifs de l'organisation et à travers ses intérêts personnels cette situation sur-dans-à-l'aide de laquelle il agit.

Réduite à sa plus simple expression, cette méthode revient à la confrontation des questions suivantes:

- est-ce que je fais ce que je dois faire?
- est-ce que mes préoccupations correspondent aux exigences de la situation?
- est-ce que mes meilleures énergies sont polarisées sur les priorités de la situation compte tenu de la conjoncture?

Une autre idée-clé anime cette démarche: pour devenir plus compétent, un gestionnaire doit essayer de rendre plus efficace le service dont il est responsable. Ces essais constituent autant d'épisodes d'apprentissage qui le renverront à ses propres compétences à développer (connaissances, habiletés, attitudes) et qui, par leur degré de succès et d'échec, consolideront un véritable savoir gestionnaire, c'est-à-dire un savoir intégré aux

La chose la plus importante à étudier pour un gestionnaire qui veut apprendre à gérer, c'est lui en train de gérer.



niveaux intellectuel (tête), affectif (cœur) et instinctif (corps).

Ce savoir est celui que développe tout gestionnaire, qu'il le veuille ou pas, qu'il se donne une formation formelle ou pas. Notre propos d'enseignant est de favoriser ce savoir, de l'accélérer, de l'approfondir, de l'élargir, de l'enrichir.

C'est pourquoi l'attitude la plus importante pour devenir un gestionnaire plus compétent et plus efficace est l'attitude d'apprentissage. Elle consiste à se mettre en position d'apprendre, à adopter la posture intérieure de quelqu'un qui est disposé à apprendre à partir de ce qui est en train d'arriver.

Cette attitude introduit une façon de percevoir, de comprendre et d'agir qui transforme tout en opportunités pour apprendre: événements, situations, décisions, conflits, erreurs, succès... Elle fait voir sa propre pratique comme quelque chose qui «mature» lentement, se consolide étape par étape, s'apprend à travers une suite de structurations, de déstructurations, de restructurations. «Si vouloir devenir plus compétent peut apparaître au départ comme un devoir, cette volonté doit, peu à peu, devenir un besoin, un appétit, un intérêt et, finalement, nous l'espérons, un plaisir. Le plaisir de la qualité» (2).

LA MÉTHODE PÉDAGOGIQUE

Glenn Gould, le célèbre pianiste canadien, à qui l'on demandait ce qu'il ferait comme professeur, répondit en définissant clairement l'approche que nous présentons maintenant:

«Comme je l'ai dit, je ne me suis jamais retrouvé dans une situation pédagogique. Si c'était le cas, ce que je ne souhaite pas, j'imagine que la seule chose à faire qui puisse être profitable serait d'utiliser un magnétophone, d'enregistrer l'étudiant, de lui faire entendre ce qu'il a joué et de lui dire: Etes-vous satisfait de ce que vous avez fait, de votre évaluation du rendu final?...

Pour moi, il n'y a de révélation intéressante que provenant de l'observation de soi-même. La seule chose utile qu'un professeur puisse accomplir est d'exposer l'étudiant à une série de questions, de lui faire comprendre que des questions concernant ce qu'il fait peuvent être posées et que les réponses ne peuvent venir que de lui. Un professeur ne peut rien faire d'autre que de poser des questions, et de mettre l'étudiant dans une situation où il puisse se poser ses propres questions. Au-delà, un professeur n'est plus utile» (3).

Le cadre temporel auquel nous référons ici est de quinze semaines (quatre mois). Neuf rencontres ont lieu, une par deux semaines, chacune dure cinq heures; au total quarante-cinq heures en classe.

Les groupes d'étudiants varient de douze à vingt-cinq. Mais nous ne nous référons ici qu'au petit groupe de quatre-cinq étudiants qui se constitue à l'intérieur du groupe de vingt-cinq.

Pour ce qui est du rôle du professeur (de la personne-ressource), nous nous limiterons à dire que son extériorité est indispensable, que ce rôle exige des habiletés et de l'expérience en relation d'aide et en animation de groupe et

(2) A. Payette - *Ibid.*, p. 271.

(3) G. Gould - *Le dernier puritain, Ecrits* (tome I). Paris: Fayard, 1983, p. 112.

que la connaissance pratique et théorique de la gestion est nécessaire.

Une fois que les informations de base ont été communiquées et que le climat de confiance est suffisant (cette phase varie avec chaque groupe), on peut commencer à travailler avec chacun des gestionnaires du petit groupe.

Une rencontre permet de trois à quatre séquences de travail et se déroule de la façon suivante. A tour de rôle, chaque gestionnaire présente devant le groupe sa situation et ses préoccupations, suit une période d'échanges entre le gestionnaire, la personne-ressource et les membres du petit groupe: c'est ce que nous appelons une séquence de travail.

Chaque séquence suit le déroulement suivant:

- présentation de la situation organisationnelle;
- présentation de ses principales préoccupations actuelles;
- questions d'information, de clarification de la part de l'auditoire;
- commentaires, réactions, discussions;
- (facultatif) élaboration d'hypothèse d'action (mini projet);
- chacun prend note des résultats de l'échange.

Le gestionnaire qui présente dirige la séquence: il l'initie, il identifie ce qu'il veut explorer avec l'aide des autres, il oriente les questions, il décide de répondre ou non, il accepte ou refuse certains commentaires, il souligne les contributions significatives et, finalement, il met fin à la séquence et c'est au tour d'un autre. Ainsi de suite.

Décrivons chacune des étapes d'une séquence de travail au cours de laquelle le groupe et le professeur travaillent avec un(e) gestionnaire.



L'essentiel est d'adopter la posture intérieure de quelqu'un qui est disposé à apprendre à partir de ce qui est en train d'arriver.

Première étape: Présenter sa situation organisationnelle

Le premier objectif simple et opérationnel de cette première étape est de se familiariser avec le contexte dans lequel évolue le gestionnaire qui a la parole.

Ce premier objectif se double rapidement d'un objectif plus subtil qui consiste, pour celui qui présente, à voir sa situation telle qu'il se la représente et à voir en même temps sa façon de la voir, c'est-à-dire à prendre conscience, en s'exprimant, des «choses» dites, des «choses» non dites volontairement et involontairement, et de la façon de les dire: images choisies, accents, intonation... Ce processus d'objectivation est un des plus importants de cette méthode de formation.

Se présenter à d'autres, c'est aussi se présenter à soi-même.

Quelques exemples:
Vingt-cinq priorités! Le PDG d'un réseau canadien

d'information, après nous avoir brossé les grandes lignes de son organisation, nous présente ses dossiers majeurs. En quelques minutes le tableau (6 m x 2 m) est couvert d'un fouillis indescrivable de noms de dossiers reliés les uns aux autres par une multitude de lignes. Nous lui suggérons de venir au fond de la salle contempler son «œuvre». Le choc fut grand et il dut lutter tout au long de la démarche pour comprendre le sens pratique de «priorité».

Un service «poubelle».
Une cadre intermédiaire dans un gros hôpital psychiatrique nous décrit son unité administrative qui se compose de cinq services et projets très hétéroclites. Elle se plaint d'être débordée et dépassée par les attentes de l'organisation à son égard. Lors de cette présentation, elle découvrira que, de fait, elle relève de trois patrons et, par la suite, en revoyant l'histoire de son service, elle découvrira que d'autres services se sont débarrassés de responsabilités indésirables qu'elle a acceptées croyant relever des défis majeurs de gestion.

Deuxième étape: Présenter ses principales préoccupations

Si celui qui présente veut mener avec le groupe une réflexion sur sa pratique de gestionnaire, il ne suffit pas qu'il présente sa situation organisationnelle, il faut qu'il indique les questions qu'il veut approfondir avec l'aide de ses collègues.

«Préoccupations» signifie globalement tout ce qui attire l'attention de ce temps-là, tout ce qui polarise les énergies. Nous pouvons distinguer deux grands types de préoccupations: les problèmes et les projets. Par cette distinction, nous voulons simplement faire ressortir que les préoccupations d'un gestionnaire sont assez souvent tournées vers le futur, sur le mode «proactif».

Cette étape n'est ni un strip-tease, ni une confession ou un procès. Notre expérience nous prouve clairement qu'il n'est pas nécessaire de raconter sa vie pour faire évoluer, avec l'aide de collègues, une question qui peut représenter un très sérieux blocage dans sa pratique.

Les préoccupations varient évidemment beaucoup. Les quatre préoccupations majeures qui émergeaient étaient: la gestion du temps; les difficultés avec supérieur immédiat; comment gérer des professionnels jaloux de leur autonomie; et les jeux politiques internes au profit de son unité organisationnelle et/ou au profit de sa propre carrière.

Si on prolongeait cette liste, on trouverait des problèmes de coordination inter-services, des projets de réorganisation globale ou partielle, des problèmes d'employés difficiles, des difficul-

tés à définir des missions, des objectifs... Globalement, les grandes catégories de problèmes abordés par les étudiants sont des problèmes personnels (motivation, plan de carrière, compétence spécifique), des problèmes de direction des personnels, des problèmes d'organisation et de structure, des problèmes stratégiques.

Quelques exemples:

Compétences techniques. Au moment où il entreprend le cours, un cadre supérieur dans un collège vient d'être nommé à la tête d'une petite entreprise de télévision éducative. Sa grosse inquiétude: jusqu'où acquérir des connaissances techniques pour être crédible vis-à-vis des employés de la production et pour pouvoir contrôler suffisamment.

L'équation de l'efficacité. Un directeur de bureau local, 150 employés, d'un immense réseau de services sociaux était très fier de la performance de son bureau lorsqu'il apprend par son supérieur hiérarchique qu'on lui reproche de ne pas avoir assez tenu compte des orientations régionales et de celles de la direction générale du ministère. Il vient d'apprendre que l'efficacité de son bureau ne peut pas être que locale et il doit réorienter son organisation et son leadership en fonction de cette nouvelle «équation» de son efficacité.

Troisième étape: Période de questions d'information factuelle

Il est important de ne pas escamoter cette étape et de ne pas sauter trop vite aux réactions et aux discussions (étape 4) et cela pour deux raisons. La première est élémentaire: avant de discuter

assurons-nous que nous comprenons bien ce qui nous est présenté. La seconde raison renvoie aux importants résultats et apprentissages que peuvent provoquer de simples questions d'information et de clarification.

Simple questions, grosses découvertes. La familiarité nous rend évidentes et même invisibles plusieurs facettes, quelquefois stratégiques, de nos réalités quotidiennes. Un regard neuf, étranger, extérieur, naïf, peut nous révéler ces réalités fondues dans notre décor quotidien. De simples questions factuelles ont le don de mettre en contact le gestionnaire qui présente sa situation avec des évidences dont la révélation se répercutera quelquefois sur l'ensemble de sa réflexion et de sa pratique.

Deux exemples suffisent pour illustrer cela.

Combien de vieux? Récemment nommé à la tête d'un bureau local qui a très mauvaise réputation, un cadre supérieur se plaint en commençant sa présentation d'avoir hérité d'une organisation de «vieux». Au cours de sa présentation, il revient assez souvent sur cet aspect. Nous lui demandons quelle est la distribution exacte de l'âge de ses employés; il ne le sait pas. A la rencontre suivante, il nous dit en riant, statistiques en mains, que ses «vieux» employés ne sont pas aussi vieux qu'on le lui avait dit et qu'il avait eu tort de croire ces dires qui faisaient partie de l'image extrêmement négative de ce bureau; les données factuelles corrigeaient carrément cette information qui faisait jusqu'alors partie de son champ de conscience et qui orientait sa pratique.

Où sont ces deux employés? Un cadre nous dit avoir douze subordonnés et il présente son service d'infor-

matique en décrivant les objectifs, les postes, les divers dossiers sur lesquels il travaille. Quelqu'un lui dit un peu plus loin dans la présentation: «Je ne compte que dix postes et il me semble que tu parlais de douze employés». Voilà notre directeur de service surpris, il dessine au tableau l'organigramme et arrive à dix... et s'exclame: «C'est vrai, j'oubliais un tel et un tel». Il nous dira comment il en était venu à quasiment «nier» l'existence de ces deux employés peu contributifs avec lesquels il ne savait pas quoi faire.

Soulignons l'attitude qui doit fermement orienter le groupe à cette étape: insistance sur le factuel. La description spontanée de l'étape 1 n'est pas un effort de description objective. Elle favorise au contraire l'expression de la situation telle que ressentie par le gestionnaire. Ce «ressenti» contient beaucoup d'impressions vagues, d'opinions peu fondées, de sentiments diffus, ce qui est normal et constitue le champ de conscience coutumier de tout gestionnaire en exercice. Mais le grand intérêt des questions d'informations posées à cette étape-ci, est de confronter la présentation au nom d'une information bêtement factuelle. Ce processus — impressions vagues versus données factuelles — modifie déjà le champ de conscience du gestionnaire.

Quatrième étape: Commentaires, réactions, discussions

Malgré les possibilités incontestables d'apprentissages significatifs aux trois premières étapes, c'est sûrement

ici que les chances de découvrir quelque chose de neuf sont les plus grandes.

Les membres du groupe comprennent facilement que le mépris, les jugements brutaux et catégoriques, les procès d'intentions et autres «charmants» comportements du même style ne sont pas faits pour fortifier le climat de confiance et stimuler l'ouverture des esprits et des cœurs!

A l'intérieur des limites non négociables de respect et de non-agression, le gestionnaire qui présente sa situation et ses préoccupations dirige les échanges. Il lui revient d'indiquer le plus clairement possible ce qu'il attend de ses collègues. Souhaite-t-il être aidé à analyser sa situation, à définir ses objectifs, à inventer des stratégies, à confronter son diagnostic...

La confrontation est une méthode de réaction qui peut être utile. Elle est difficile à bien manipuler parce que, souvent, elle glisse vers des interrogations insidieuses, insinuanes, interprétatives. Elle prête des intentions et peut conduire à des attitudes «négatives» exclues de notre approche. Elle exige donc de la part des membres du petit groupe une bonne discipline, garantie par la personne-ressource. Un bon exemple d'utilisation d'une méthode de confrontation est donné par J. Heron, formateur britannique, dans Boydell et Pedler (4) il l'appelle la «procédure de l'avocat du diable».

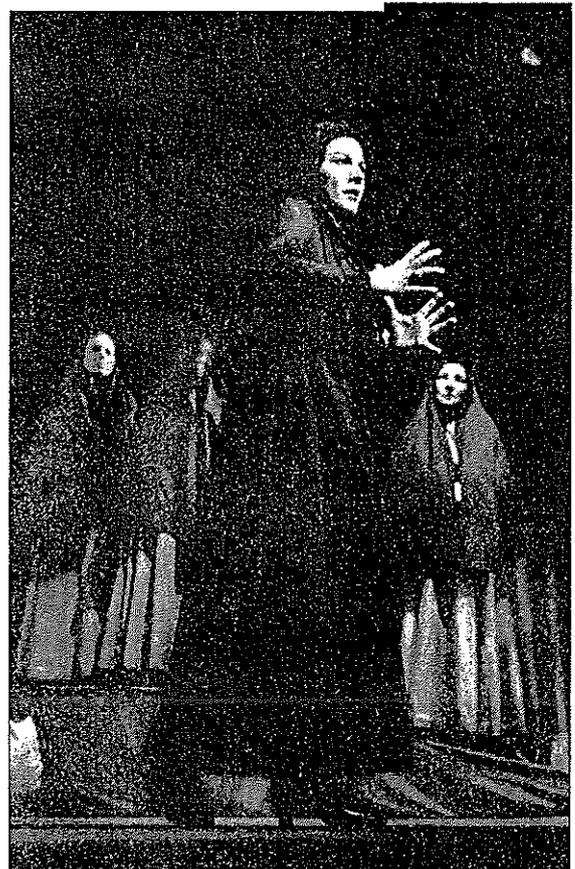
Attirons l'attention sur une facette majeure de cette étape: *apprendre à partir de l'expérience des autres.*

Les expériences des autres; surtout si elles se contredisent entre elles, fournissent une source d'informations des plus précieuses.

Même si le groupe de réflexion n'est constitué que de gestionnaires peu expérimentés, la variété des expériences est toujours un atout à exploiter. La comparaison de diverses réalités de gestion produit plusieurs des effets que recherche la méthode des cas, sauf qu'ici le personnage central du cas peut répondre aux questions, réagir aux remarques et confronter les points de vue divergents qu'on lui présente, et, d'une semaine à l'autre, décrire l'évolution de sa situation.

Nous pourrions illustrer la richesse de ces échanges de multiples exemples. Choisissons un exemple qui présente un échange d'expé-

*Se présenter à d'autres,
c'est aussi se présenter
à soi-même.*



(4) T. Boydell et M. Pedler (eds) — *Management Self-Development - Concepts and Practices*. England: Gower, 1981, p. 120.



Un regard neuf, étranger, extérieur, naïf peut nous révéler des réalités quotidiennes trop familières.

rience similaire entre gestionnaires du même âge.

Aux prises avec un patron incompetent. Quatre cadres intermédiaires se disent, chacun de leur côté, aux prises avec un patron incompetent. L'une est particulièrement perturbée par cette relation qui, depuis quelque temps, mobilise beaucoup de ses énergies, détruit sa motivation et lui donne le goût de quitter une organisation qu'elle valorise et où elle a réalisé beaucoup de choses. Les trois autres gestionnaires ont trouvé des solutions plus ou moins heu-

reuses à leur relation difficile. Schématiquement: l'un a appris à éviter son patron et à limiter ses contacts directs et indirects au strict nécessaire; à sa grande surprise, il a découvert que son patron appréciait cette façon de faire et qu'ils avaient ainsi trouvé une façon acceptable de fonctionner. Le deuxième, lui, a déclaré la guerre et entreprit de faire déplacer son patron. Il déploie son réseau politique et monte un dossier; jeu dangereux, il en convient, mais il juge que la limite est atteinte et qu'il se doit d'agir. La troisième gestionnaire, elle, appli-

que sans le savoir une tactique souvent recommandée dans la littérature du genre «How to manage your boss» (exemple: Anthony, 1983): faire bien paraître son patron. Elle s'arrange pour que le crédit de ses bons coups à elle lui soient attribués. Elle le consulte sur des points techniques sur lesquels il est particulièrement compétent. Elle l'invite à jouer tous les rôles officiels (figure de proue) qui le mettent en valeur et, ainsi, réussit à éviter que l'incompétence de son patron nuise à la performance de son service.

La jeune cadre qui écoute ses trois collègues ne se trouve pas bien avancée. Elle spéculait avec des diverses stratégies et se demande comment profiter de l'expérience des autres. Quelques semaines plus tard, elle nous dira avoir combiné la tactique «évitement» du premier et la tactique «consultation sur des points techniques» de la troisième mais que la tentation de quitter est encore très forte. Par contre, elle s'est rendu compte que sa démotivation avait commencé à déteindre sur ses troupes qui se plaignaient de la chute d'enthousiasme de leur propre patronne: protéger ses employés de la démoralisation qui s'infiltrait peu à peu dans toute la division lui avait donné, curieusement, un regain d'énergie. Sa propre expérience venait ainsi enrichir celle des trois autres collègues.

Cinquième étape: Formuler des hypothèses d'action

Cette étape est facultative.

Plusieurs gestionnaires ont une compréhension suffisante de leur situation. Au

lieu de consacrer plusieurs des neuf rencontres à clarifier leur vision, ils préfèrent apprendre par la pratique en s'attaquant directement à des points qui les préoccupent.

Le gestionnaire qui présente ses préoccupations peut en identifier une en particulier qu'il aimerait faire bouger, faire évoluer.

Avec l'aide du groupe, il formule une hypothèse d'action, de préférence simple, micro-projet, facilement réalisable d'ici la prochaine rencontre. Ce mini-projet peut fort bien être quelque chose qu'il a à faire de toute façon.

Entre les rencontres, il expérimente, il teste cette hypothèse, prend note de sa stratégie et des événements pertinents; il fera rapport au groupe à la prochaine rencontre. Que l'opération ait réussi ou pas importe moins que d'apprendre.

Même s'il n'a rien fait de ce qu'il se proposait de faire, il pourra tirer profit de cette opportunité manquée, en se demandant entre autres si «ne pas faire ce qu'il se propose» est une caracté-

ristique importante de sa pratique.

Ainsi, d'une rencontre à l'autre, les gestionnaires qui pratiquent cette méthode parcourent une série de boucles au cours desquelles ils approfondissent leurs préoccupations de gestion, les font évoluer concrètement par leurs actions et par la réflexion collective et renforcent ainsi leur réflexion-dans-l'action et par-l'action. Plusieurs, tout en apprenant, règlent des dossiers quelquefois importants.

Quelques exemples:
Machiavel et les princes de la médecine. L'exemple le plus mémorable de cette étape!

Une directrice générale d'un petit hôpital est aux prises avec la délicate responsabilité de convaincre le puissant «corps» médical que l'appareil super-sophistiqué de 2 millions de francs qu'il veut acheter, n'est pas nécessaire.

Sur quelques semaines, elle discutera avec nous et nous fera rapport des diverses tactiques utilisées pour atteindre son objectif: dîner avec le doyen, réunions informelles avec les leaders de

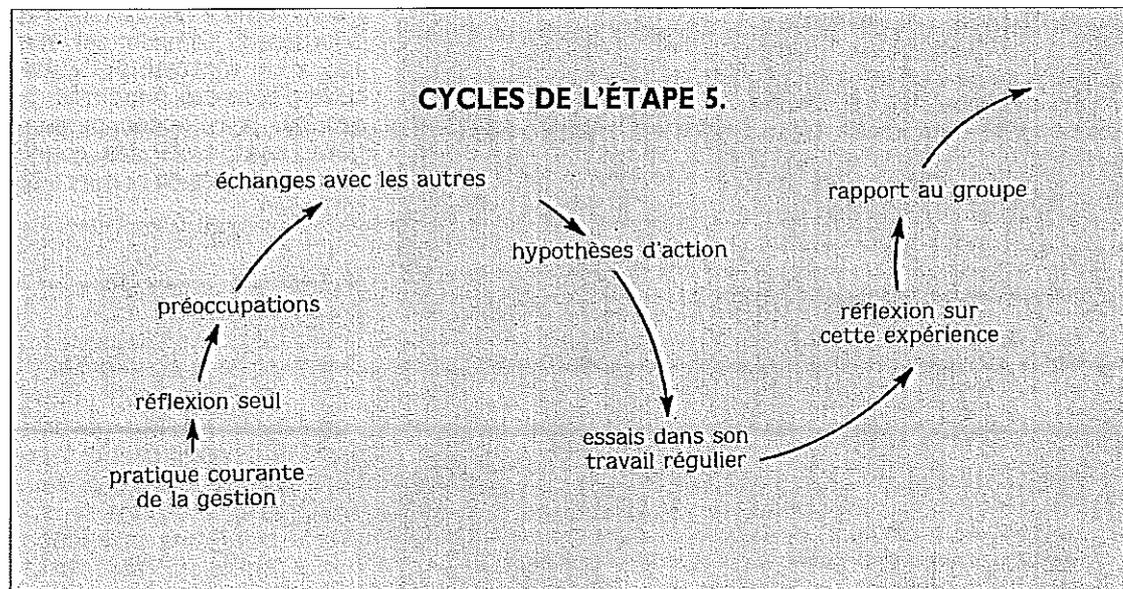
la recherche médicale, et plusieurs autres gestes qui relèvent clairement de l'art de gérer.

Le jour où elle nous apportera la lettre du directeur médical qui retirait le projet d'achat, nous aurons le sentiment d'avoir contribué au succès de la directrice générale et d'avoir beaucoup appris sur les relations de pouvoir et les tactiques d'influence.

Une autre rencontre déterminante. Un autre exemple, plus simple mais plus spectaculaire, relié à cette 5^e étape.

Un jeune cadre supérieur, de toute évidence bourré de talents techniques et conceptuels mais peu développé au plan interpersonnel, se plaint de son président dont il juge très sévèrement les compétences en gestion. Nous apprenons qu'il ne daigne plus parler à son président.

Mais d'autre part, il se plaint amèrement d'être sous-utilisé. Avec une naïveté de bon aloi, le groupe lui suggère de contrôler ses préjugés et d'avoir une rencontre avec son président; de bien prépa-



TÉMOIGNAGES

rer sa rencontre et de nous faire rapport.

Après diverses résistances, il accepte de tenter l'expérience de présenter à son président un important projet qui lui tient à cœur mais qu'il garde caché sous ses préjugés. Nous serons tous aussi surpris que lui d'apprendre que son projet est accepté et qu'il peut s'y lancer à fond de train. Ce qu'il fit d'ailleurs!

Sixième étape: Noter les résultats des échanges

A la fin d'une séquence de travail avec un des mem-

bres du groupe, il est bon de faire une pause silencieuse pour laisser retomber et les idées et les émotions.

Il est superflu d'insister sur la nécessité de prendre des notes sur ce qui se passe pour le gestionnaire qui présente sa situation.

Pour les autres, nous développerons un peu cette idée qui n'est pas évidente au premier coup d'œil: «*quand tu parles de ta situation et de tes préoccupations, cela m'apprend des choses sur moi et ma situation*». Certains gestionnaires dans ce genre de petit groupe ont plus de difficulté que d'autres à profiter de ces comparaisons qui leur sont offertes: ils attendent leur tour de parler de ce qui les intéresse.

Décrivons brièvement ce processus qui apparaît de plus en plus actif au fur et à mesure que se succèdent les présentations de situations variées. Au départ, la situation des autres ne suscite que de la curiosité mais peu à peu, se développe un ensemble de mécanismes de projection, d'identification, de différenciation, de réappropriation des projections... que nous englobons dans l'expression «comparaison interactive». Cette activité continue de comparaisons se développe en chacun au fur et à mesure qu'un des membres du groupe présente sa situation et ses préoccupations; elle se multiplie lorsqu'ils commencent à interagir avec lui et elle devient en chacun une sorte de débat collectif au fur et à mesure que se succèdent les présentations.

A la fin de chaque séquence, c'est ce débat intérieur que nous suggérons à chacun de noter: les principales retombées pour votre propre pratique de gestion.

CONDITIONS DE SUCCÈS

La motivation, l'attitude d'aide des membres du groupe, la réflexion personnelle, sont trois des conditions de succès de ce genre de réflexion.

Motivation

D'abord la motivation à s'améliorer comme gestionnaire, à devenir plus compétent, doit être claire et sans ambiguïté, sinon cela constitue la principale préoccupation à laquelle il faut s'attaquer d'abord.

QUINZE EXERCICES POUR ORGANISER SA RÉFLEXION PERSONNELLE

Point de départ et centre

1. *Ma situation actuelle.*
2. *Mes préoccupations actuelles.*

La personne du gestionnaire

3. *Mes motivations.*
4. *Mes croyances.*
5. *Mes compétences.*

Les exigences de la situation

6. *Mon territoire organisationnel.*
7. *L'efficacité de mon unité.*
8. *Mon efficacité: mon poste, mon rôle.*
9. *Leurs diagnostics.*

Mes comportements, mes réponses

10. *Journal-agenda: 13 semaines.*
11. *Mon emploi du temps.*
12. *Rôles exercés*
13. *Observation directe.*

Pour continuer

14. *Mémoire.*
15. *Avenir.*

D'autre part, la réflexion avec d'autres exige que cette motivation générale de base ait deux caractéristiques particulières: 1. être intéressé à parler de sa propre pratique de gestion et être ouvert aux réactions que les autres auront à l'égard de cette pratique; 2. être intéressé à entendre les autres parler de leur propre pratique pour leur apporter la contribution qu'ils attendent.

Attitude d'aide

Ce type de démarche en petit groupe requiert que les membres adoptent entre eux une attitude d'aide. La qualité d'ouverture qu'exige ce genre de pédagogie est strictement incompatible avec des attitudes agressives, avec des comportements de compétition «primaire». Elle est tout aussi incompatible avec une attitude de politesse mondaine qui sert à masquer ce que l'on ressent. Cette façon d'apprendre ensemble les uns les autres n'est possible que dans un climat de confiance réciproque, un climat qui assouplit les normes, habituellement rigides, qui nous guident lorsque nous nous efforçons d'avoir l'air plus fin les uns que les autres; en un mot un climat qui permet les

erreurs nécessaires pour apprendre.

Un support supplémentaire: quinze exercices

Pour que cette réflexion avec d'autres sur sa pratique actuelle ait quelque profondeur, il faut que chacun mène entre les rencontres (aux quinze jours) une réflexion personnelle. Certains plus que d'autres ont besoin d'un guide pour organiser et supporter cette réflexion personnelle. C'est pourquoi nous fournissons aux gestionnaires étudiants une série de quinze exercices de réflexion parmi lesquels ils peuvent choisir ceux qui sont les plus pertinents pour eux actuellement; vous trouverez ces exercices dans le livre de l'auteur cité plus haut.

LA PENSÉE ET L'ACTION

L'ensemble de cette méthode de formation favorise l'intégration de la théorie à la pratique, de la pensée à l'action, de la réflexion aux activités quotidiennes du gestionnaire.

Cette démarche est

plus qu'une démarche pédagogique, c'est une démarche de réflexion qui s'intègre à la pratique de chacun. C'est une pratique pédagogique qui devient une pratique de gestion.

Ainsi, chacun à sa façon, les gestionnaires apprennent à porter leur attention sur eux comme personne dans le rôle, sur la situation dans et sur laquelle ils travaillent, sur eux-dans-cette-situation avec la plus grande objectivité possible et en n'oubliant pas les dimensions irrécusables de leur propre subjectivité.

Bien que certains étudiants fassent quelques apprentissages spectaculaires, la majorité obtient ce qu'on pourrait appeler un élargissement de la conscience fait de plusieurs petites découvertes sur eux et sur leur situation organisationnelle actuelle. L'important, c'est que cette conscience élargie, ils la développent dans leur pratique quotidienne.

Ainsi l'objectif global de cette pédagogie est atteint à des degrés divers:

«L'ensemble de cette démarche vise à rendre les gestionnaires plus intelligents dans leur pratique même. Intelligence signifie ici cette aptitude infiniment perceptible de discernement et de jugement qui s'appuie sur ce qu'on appelle, faute de termes plus précis, maturité et sagesse. La démarche consiste à construire une sorte d'édifice d'apprentissages, de faits, d'idées, de sentiments, qui finira par se dissoudre dans le sang comme tout repas, tout voyage, toute rencontre.

Il n'en restera que ce qui en reste lorsqu'on a tout oublié: une culture, une intelligence, une façon un peu différente de voir et de comprendre ses propres réalités. Une façon différente d'agir» (5).

(5) A. Payette — *Ibid.*, p. 2.

QUELQUES RÉFÉRENCES

Dans le cadre du cours décrit dans cet article, les trois références suivantes sont considérées comme des «must»!

S. Alinsky — Manuel de l'animateur social. Paris: Seuil, 1976.

F.P. Drucker — L'efficacité, objectif numéro 1 des cadres. Paris: Les Editions d'Organisation, 1974 (b).

H. Mintzberg — Le Manager au quotidien. Paris, Montréal: les Editions d'Organisation et Agence d'Arc, 1984.