

Sources ENAP

Volume 17, numéro 1 janvier-février 2002

Le défi humain de la multidisciplinarité et la quête de l'interdisciplinarité

Isabelle Fortier, professeure à l'ENAP

Nouvelle vogue dans nos organisations, panacée contre l'éclatement de la connaissance, défi de l'avenir dans l'économie du savoir? Si on parle beaucoup de la multidisciplinarité par les temps qui courent, on omet souvent de s'attarder au défi humain qu'elle comporte sur le plan des attitudes, des habiletés tout autant que des valeurs qui la sous-tendent et des fins qui la commandent. Visant l'intégration des connaissances et un dépassement des perspectives disciplinaires, l'interdisciplinarité ajoute une dimension additionnelle au défi, notamment dans les contextes d'innovation et de création. Défi surhumain pourrait-on renchérir, tant elle est plus souvent une quête qu'une concrétisation, dont les enjeux dépassent ceux de la stricte question des connaissances. Cet article présente une courte réflexion sur le défi humain de la multidisciplinarité et la quête de l'interdisciplinarité.

L'esprit disciplinaire

Avant de parler de multidisciplinarité ou d'interdisciplinarité, il faut bien comprendre la disciplinarité. L'historien des sciences Gusdorf (1989) nous rappelle qu'étymologiquement le mot discipline (du latin *disciplina*) évoque un enseignement reçu par le disciple qui concède au maître une autorité en raison de la supériorité de son savoir. C'est cette reconnaissance de l'autorité qui donne « le caractère rigide à l'idée de discipline » (Gusdorf, 1989; p. 869). En tant que catégorie organisationnelle dans l'ordre de la connaissance, la discipline s'est instituée au cours du XIX^e siècle avec l'avènement des universités modernes, puis avec l'effervescence de la recherche scientifique, à laquelle en revanche, les disciplines ont d'ailleurs contribué à leur tour par le découpage et la construction d'objets sur la base desquels l'avancement des connaissances a connu un essor considérable par le biais de la spécialisation (Morin, 1994). Aujourd'hui, la maîtrise d'une discipline confère à son adepte un domaine des compétences qui lui sont reconnues par ses pairs et qui légitiment certaines pratiques établies.

Chaque discipline tend à être autonome, construisant et entretenant ses frontières, possédant son langage propre, ses concepts et ses théories qui l'isolent jusqu'à en oublier que « son » objet aura été extrait d'un tout et qu'il est ainsi relié aux objets d'autres disciplines. L'apprentissage d'une discipline, avec son mode de pensée paradigmatique, est un entraînement à la perception sélective, à l'art d'écarter l'anomalie qui remettrait en question les fondements de l'analyse, à l'argumentation justificative et convaincante et au rejet des points de vue contradictoires. À la limite, la fermeture d'une discipline sur elle-même engendre, pour reprendre les termes de Morin (1994), un risque d'hyperspécialisation qui s'accompagne du réflexe de protection du territoire de connaissances ainsi occupé, que le spécialiste en vient à considérer comme sa propriété.

De là, tout est en place pour qu'une logique de convictions, d'opposition et de confrontation conduise trop souvent au dogmatisme. Mises en contexte d'équipes multidisciplinaires, sans une volonté d'échange et beaucoup de discipline - pour faire dans le paradoxe - les discussions entre spécialistes

risquent fort de ressembler à un dialogue de sourds, de dégénérer en conflits ou, au mieux, de prendre la forme d'une succession de monologues hermétiques (Gusdorf, 1989). Ce phénomène d'incompréhension mutuelle est à la source de frustrations importantes qui compromettent souvent le partage des idées et l'avancement des projets.

La multidisciplinarité : une connaissance à l'échelle humaine

La prémisse de base du travail en équipe, outre le plaisir que l'on peut éprouver à travailler avec d'autres, réside dans la capacité accrue que l'on peut en extraire. Ainsi, tantôt en se divisant le travail, tantôt en misant sur nos complémentarités en termes de talents et de compétences, tantôt en partageant les risques inhérents à l'entreprise en question ou encore en s'assurant de la représentation de plusieurs points de vue dans le cadre d'une prise de décision, chaque fois, nous concédons à l'équipe que nous ne pourrions pas faire plus et mieux seuls. C'est l'interdépendance qui, en partie du moins, fonde la nécessité de fonctionner en groupes organisés.

De plus, au niveau individuel, la perception et l'interprétation de la réalité que nous observons passent inévitablement par le filtre subjectif de la pensée. Ainsi, sans jamais pouvoir l'être absolument, on peut dire que l'on est plus « objectif » dans l'exercice de notre jugement dans la mesure où l'on accepte d'examiner les biais qui nécessairement déforment la réalité lorsque nous nous en forçons une représentation (Lapierre, 1995). Il en est de même sur le plan du savoir, notamment lorsque l'on cherche à comprendre une réalité complexe, car nous sommes dans le domaine de la représentation du réel : la carte ne sera jamais le territoire! Dans l'état actuel du foisonnement des connaissances, on doit malheureusement choisir entre deux attitudes qui, pour en faire une caricature, consistent à « en savoir beaucoup sur peu de choses » ou « en savoir peu sur beaucoup de choses ».

LE DÉFI HUMAIN...

L'équipe multidisciplinaire peut certainement viser à dépasser nos capacités limitées à cet égard.

Quand on se penche sur la dimension humaine du savoir, on doit de surcroît reconnaître la construction sociale qui préside à sa définition et qui remet en question la possibilité même de l'existence d'une réalité objective qui échapperait à toute interprétation. Ainsi, connaître ses modes de pensées, ses paradigmes, ses prémisses, c'est d'abord savoir où l'on se situe sur le territoire des connaissances et c'est un prélude indispensable à tout échange et toute possibilité d'intégration. Gusdorf dit bien que « celui qui ne connaît que sa spécialité ne connaît pas sa spécialité. Savoir où l'on se trouve au sein de l'océan des significations, c'est déjà échapper à cette errance où semblent se perdre les esprits bornés qui ne savent que ce qu'ils savent. » (Gusdorf, 1989, p. 873) Après tout, la pire des ignorances est celle qui s'ignore.

Admettre les limites de son savoir et de son point de vue, les expliciter, ne pas hésiter à s'expliquer sans craindre de paraître simpliste et en contrepartie se permettre de questionner sans peur du ridicule, sont des conditions favorables pour mieux comprendre et apprendre. On devrait apprendre que l'échange multidisciplinaire, de même que l'enseignement, devraient être un lieu privilégié de la confrontation des savoirs.

Pluralisme et débat

On sait qu'il ne suffit pas de mettre en présence un groupe d'experts pour former une équipe multidisciplinaire. Quand on parle des vertus de l'équipe multidisciplinaire, ce n'est certes pas dans le but de s'appauvrir mutuellement, ni de se nuire. À défaut d'une intégration digne d'une authentique interdisciplinarité dont on reparlera plus loin, on souhaitera à tout le moins obtenir d'une équipe multidisciplinaire un pluralisme des points de vue sur une question. Ainsi, chacun des experts en son domaine viendra apporter son éclairage et sa contribution, apportera son grain de sel à la discussion, quitte à répartir tel qu'il est venu avec ses idées inchangées. Dans ces circonstances, seule une véritable culture de débat, caractérisée par l'ouverture, le respect et une volonté d'échange favorisera alors une capacité de tenir compte et de relativiser les différents points de vue dans la considération d'ensemble. Si chacun arrive avec ses convictions, si légitimes soient-elles,

il faut peut-être renoncer à convaincre en usant de l'autorité de son savoir (Resweber, 1981) et s'ouvrir davantage à l'échange et à l'influence mutuelle, dans une sorte de copropriété de l'objectif commun (Gusdorf, 1989) pour reprendre la métaphore géographique.

L'enjeu en est d'abord un de communication : c'est l'ouverture et l'intérêt pour l'autre qui peut permettre l'échange et le dialogue. Pour cela, il faut chercher davantage à être compris de l'autre qu'à briller par l'hermétisme de son discours. Les talents de vulgarisateurs puisent concrètement leur motivation à l'humilité ainsi qu'à un renoncement au désir d'autosuffisance. À la curiosité et l'ouverture sur l'autre et sur les autres disciplines, l'écoute s'ajoute comme une qualité essentielle. Ne dit-on pas, en période de conflit, que l'on « n'arrive pas à s'entendre »? Si le conflit peut être constructif, c'est grâce à beaucoup d'écoute que nous pouvons en espérer une meilleure compréhension mutuelle comme issue à nos différends.

La capacité de situer d'où l'on parle tout autant que de quoi l'on parle est une attitude aidante pour la mise en contexte d'une intervention, tout en ouvrant la porte à l'humour qui dédramatise, en la caricaturant, la distance qui nous sépare. Le simple fait de dire : « comme ingénieur, j'ai tendance à privilégier... » rend notre prise de position explicite et notre contribution honnête parce que circonscrite et limitée. Et de là, comprendre et accepter que dans toute communication, c'est l'identité qui est en jeu, toujours à renégocier avec l'autre.

La quête de l'interdisciplinarité

De la juxtaposition des points de vue multidisciplinaires et du débat qui l'accompagne à la construction collective d'une réalité partagée et éclairée par chacun qui relève davantage de l'interdisciplinarité, il y va d'un changement d'attitude et de perspective. La quête de l'interdisciplinarité, qui serait caractérisée par un effort d'intégration des savoirs disciplinaires, suppose que dans le regard porté sur l'objet, quelqu'un doit donc être le gardien du questionnement d'ensemble. Il faut se rappeler que la recherche de nouveaux savoirs parcellaires apporte une contribution à la compréhension d'une problématique plus large qui l'a nécessitée en première instance. Sans ce retour à la question de départ, la production de connaissances demeure stérile (Morin, 1994). Alors que chacun est devant son arbre, celui qui lui cache la forêt, il faut une prise de recul qui

permette de regarder la forêt dans son ensemble tout en faisant le deuil de la totalité intelligible : la réalité garde sa dose de mystère et l'on retrouve toujours des zones d'ignorance qu'il faut tenter de réduire certes, mais aussi d'accepter avec lucidité. C'est en ce sens que l'approche interdisciplinaire, qui dépasse la multidisciplinarité en visant une intégration des connaissances disciplinaires sur un objet, « détruit la conception d'une vérité qui serait assimilée à la quête causale de la chose. » (Resweber, 1981; p.21).

De plus, il faut tenir compte de la dimension éminemment politique des organisations et considérer d'emblée les jeux de pouvoir qui se juxtaposent aux défis de la connaissance dans la réalisation de projets. Une lecture juste des intérêts que chacun apporte à la dynamique, une conscience des inégalités de poids des disciplines dans le partage du savoir, ainsi qu'une bonne dose de courage et d'habiletés politiques sont essentielles pour garder le cap dans la direction d'équipes, qu'elles aient des visées multidisciplinaires ou interdisciplinaires.

Ce qui nous amène à conclure en parlant de la finalité puisqu'elle n'est pas donnée en soi. On peut reconnaître qu'une cause, un défi, une nécessité sont des éléments moteurs dans la quête du partage et de l'intégration du savoir. Cependant, et malgré qu'elle porte le sceau de la collaboration, l'interdisciplinarité n'est pas d'emblée au service du bien. Les valeurs et la finalité demeurent des vecteurs incontournables de l'action. Véritable « projet politique du savoir », l'approche interdisciplinaire ouvre à ceux qui « savent écouter le savoir » (Resweber, 1981; p.115) une possibilité de trouver une solution satisfaisante à un problème, de créer une vision collective répondant aux valeurs démocratiques, un compromis créatif, ou à tout le moins légitime, si on est prêt à relever les défis humains qu'elle comporte ●

Cet article s'inspire d'une conférence prononcée lors du 5^e colloque des ingénieurs de l'État, le 6 novembre 2001 à Québec.

BIBLIOGRAPHIE

- Gusdorf, G. « Réflexions sur l'interdisciplinarité », *Bulletin de psychologie*, Tome XLII, n° 397, 1989, p. 869-885.
- Lapiere, L. « La subjectivité, le jugement et la gestion », *Gestion*, décembre 1995.
- Morin, E. « Sur l'interdisciplinarité », *Bulletin interactif du Centre International de Recherche et d'Études transdisciplinaires*, n° 2, juin 1994.
- Resweber, J.-P. *La méthode interdisciplinaire*, Paris, PUF, 1981.

La décroissance organisationnelle

Examen de ses répercussions sur les fonctionnaires et les cadres de la fonction publique québécoise

Christiane Ngo Manguelle, étudiante au doctorat et Natalie Rinfret, Ph. D., professeure à l'ENAP

Les effets d'une politique de décroissance organisationnelle implantée de façon inadéquate ont été déjà débattus dans le cadre d'une étude publiée précédemment dans cette revue. Regroupés sous le vocable du syndrome du survivant, ces effets négatifs se manifestent chez les employés qui demeurent dans l'organisation, par l'apparition de symptômes aussi divers que nuisibles pour l'organisation et pour les employés. Il est notamment question d'apparition de sentiments d'injustice, de méfiance, de colère, de déloyauté envers l'organisation; sentiments liés à la perception de l'injustice des procédures de réduction des effectifs. En proie au stress, à l'angoisse, à la dépression, à l'épuisement, etc., les survivants adoptent le plus souvent plusieurs mécanismes d'adaptation contre-productifs, tels une rigidité accrue au changement ou encore une baisse de l'engagement envers l'organisation (Rinfret, 2000).

La présente étude s'inscrit dans le prolongement de la première, puisqu'elle aborde aussi la question cruciale de l'influence de l'information ou de son absence sur le vécu et le ressenti des employés touchés par une réduction massive des effectifs. Mais avant de se pencher sur la question de l'information, l'étude dresse un portrait de la santé et de la situation au travail d'un groupe de fonctionnaires, soit des personnes qui subissent les effets des politiques de décroissance organisationnelle. Par la suite, une comparaison entre les fonctionnaires et les cadres sera effectuée. Cette étude poursuit donc l'objectif de vérifier si les effets de la décroissance organisationnelle diffèrent selon le poste occupé à la fonction publique québécoise. Nous postulons que plus les personnes détiennent de l'information (i.e. les cadres) sur les politiques organisationnelles, moins elles subiront les effets négatifs de la décroissance.

Participants

Au total, 306 membres du Syndicat de la fonction publique du Québec (SFPQ) et 162 cadres ont été sondés en 2000. De ces 468 participants, les femmes et les hommes compaient respectivement pour 51 % et 47 % de l'échantillon, soit 239 femmes et 221 hommes. Huit personnes n'ont pas précisé le sexe. L'âge moyen des participants était de 44,2 ans.

Questionnaire

Le questionnaire comportait diverses échelles de type Likert pour mesurer la santé mentale et physique (1 « jamais » à 4 « très souvent ») ainsi que différents types d'attitudes et de comportements en milieu de travail (1 « pas

du tout en accord » à 7 « très fortement en accord ») des participants. Par exemple, les sentiments d'autonomie au travail, de compétence et d'appartenance sociale vis-à-vis des collègues de travail, le style de supervision du supérieur immédiat et la perception de la justice organisationnelle ont été évalués. Des moyennes (\bar{M}) ont ensuite été calculées pour chaque variable à l'étude.

État de la situation des fonctionnaires

Santé mentale et physique

Il ressort de l'étude que 11,8 % des fonctionnaires se sentent assez souvent ou même très souvent tristes, seuls, impuissants au point d'avoir envie de pleurer (dépression). De la même manière, un peu plus du tiers des répondants (35,3 %), indiquent qu'ils se sentent assez souvent ou très souvent émotionnellement vidés et frustrés par leur travail (épuisement émotionnel). Le stress au travail touche pour sa part 19,6 % de fonctionnaires qui affirment se sentir assez souvent et même très souvent agités et nerveux à cause de leur travail. En revanche, seulement 4,9 % des personnes interrogées indiquent vivre des ennuis de santé physique, tels que des problèmes d'hypertension et de maux de dos, à une intensité allant de moyenne à majeure. Enfin, 15,7 % des répondants vivent un problème de santé d'une intensité moyenne à majeure.

Attitudes et comportements liés au travail

L'examen de la situation au travail nous révèle que 17,6 % des fonctionnaires pensent moyennement à très fortement quitter leur emploi et ils sont près de la moitié (soit 45,1 %) à se

sentir moyennement à très fortement surchargés de travail. En revanche, aucun d'entre eux n'indique vivre de l'insécurité au travail. De plus, 13,7 % des fonctionnaires ressentent moyennement à très fortement de la colère. Enfin, un peu plus de la moitié des fonctionnaires sondés (soit 54,9 %) sont insatisfaits de leurs conditions de travail et 21,6 % d'entre eux sont réticents à dire qu'il existe une similitude entre leurs valeurs personnelles et celles véhiculées par leur organisation (loyauté).

Aucun des participants ne ressent une démotivation extrême et seulement 2,0 % d'entre eux estiment n'avoir pas du tout ou très peu d'autonomie au travail. Par ailleurs, des fonctionnaires sondés, 47,1 % indiquent qu'ils ont un faible sentiment d'appartenance à leur groupe de travail.

Concernant le climat de travail, 62,7 % des répondants ont une piètre opinion des procédures qui ont été mises en place au moment de la réorganisation de leur ministère ou service puisqu'une vaste majorité d'entre eux pensent que les raisons des coupures leur ont été peu ou pas du tout expliquées (justice organisationnelle). Enfin, le tiers des répondants (31,4 %) soutiennent que leur superviseur les contrôle trop, s'implique peu, etc. (perception d'un style de supervision de type contrôlant) et la moitié (52,9 %) d'entre eux indiquent être peu soutenus dans le contexte de changement qui est le leur, par leur superviseur immédiat.

La santé mentale et physique : comparaison entre cadres et fonctionnaires

Il ressort des analyses de variance effectuées que les fonctionnaires éprouvent des problèmes de dépression significativement plus importants ($\bar{M} = 1,82$) que les cadres ($\bar{M} = 1,45$). De la même manière, les premiers sont significativement plus épuisés émotionnellement ($\bar{M} = 2,28$) que les seconds ($\bar{M} = 2,01$). Les fonctionnaires présentent également des problèmes de santé physique significativement supérieurs ($\bar{M} = 1,16$) à ceux vécus par les cadres ($\bar{M} = 0,89$). Enfin, les fonctionnaires indiquent avoir une santé générale significativement plus problématique ($\bar{M} = 1,78$) que les cadres ($\bar{M} = 1,54$).

La situation au travail : comparaison entre cadres et fonctionnaires

La situation au travail est au regard des résultats obtenus, moins reluisante chez les fonctionnaires que chez les cadres. En effet,

LA DÉCROISSANCE...

les fonctionnaires sont significativement moins satisfaits de leurs conditions de travail ($M = 3,79$) que les cadres ($M = 4,77$). De la même manière, les premiers se sentent significativement moins fiers de dire qu'ils appartiennent à leur organisation, etc. ($M = 4,45$) que les seconds ($M = 4,90$). De plus, les fonctionnaires sont significativement plus démotivés ($M = 1,63$) que les cadres ne le sont ($M = 1,38$). Les premiers ressentent également un sentiment de colère ($M = 2,23$) et un sentiment d'insécurité ($M = 1,99$) significativement supérieurs aux seconds ($M = 1,72$ et $M = 1,56$, respectivement). À l'inverse, les fonctionnaires ont un sentiment d'autonomie plus élevé ($M = 5,23$) que celui observé chez les cadres ($M = 4,75$). Enfin, les fonctionnaires perçoivent significativement moins de justice organisationnelle ($M = 3,38$) que les cadres ($M = 4,15$).

L'impact de la justice organisationnelle

Compte tenu des interrogations que ne manquent pas de se poser les survivants sur la légitimité et l'équité des procédures mises en place pour implanter les changements, le sentiment de justice organisationnelle est particulièrement important dans un contexte de réduction des effectifs (Rinfret, 2000). Étant donné que 62,7 % des fonctionnaires perçoivent que les changements ont été effectués injustement, il est important de voir dans quelle mesure ces perceptions sont en lien avec les attitudes et le comportement au travail de ceux qui subissent ces politiques de décroissance.

Les analyses de corrélation montrent que plus les fonctionnaires perçoivent les procédures injustes, plus ils ressentent une surcharge de travail et plus ils sont en colère. À l'inverse, plus les répondants perçoivent l'équité des procédures, plus ils se sentent attachés et unis à leurs collègues de travail et plus ils perçoivent le style de supervision du supérieur immédiat informationnel et aidant.

Ces derniers résultats confirment le rôle important que joue l'information quant à la perception de la justice organisationnelle. En effet, selon certains auteurs, une information claire et détaillée constitue un des facteurs permettant de diminuer les manifestations du syndrome du survivant. Autrement dit, fournir une information adéquate, se traduirait chez les survivants, par une perception plus forte de

l'équité des procédures (Brockner, Konovsky, Cooper-Schneider & Martin, 1994) et par une tendance accrue à endosser le processus de restructuration (Wanberg, Bunce & Gavin, 1999).

Et pour conclure... les solutions à envisager

Deux grandes conclusions émergent de cette étude. Il appert que la perception que les survivants ont des procédures qui encadrent l'implantation du processus de réduction des effectifs est cruciale et influence le climat de travail par la suite. Dans un second temps, les résultats de l'étude confirment l'hypothèse selon laquelle les cadres vivent significativement moins de problèmes de santé que les autres employés. Aussi, les attitudes et comportements au travail des cadres sont significativement plus favorables que ceux des fonctionnaires. La particularité des cadres réside justement dans le fait qu'ils sont mieux informés que les autres employés quant aux politiques de décroissance organisationnelle et donc, ils sont davantage en mesure de les endosser.

Plusieurs des énoncés portant sur la justice organisationnelle réfèrent à la disponibilité de l'information. En regard de l'influence marquante de la perception de la justice organisationnelle sur l'ensemble des variables examinées, il est impérieux de s'attarder et d'intervenir davantage sur cet aspect et de veiller à ce que le processus de restructuration soit le plus transparent possible. Pour ce faire, il faudrait impliquer les employés de tous les niveaux dans les décisions organisationnelles et les tenir informés pour qu'ils aient le sentiment que les procédures utilisées soient justes (Rinfret, 2000).

L'information représente un aspect important pour la mobilisation des employés en période de décroissance. En effet, les échecs concernant la décroissance proviennent, dans une large mesure, du manque de communication (Lemieux & Rondeau, 1995). Afin de maximiser les chances de réussite, il est conseillé d'organiser différentes activités dans le but de transmettre l'information et de recevoir les commentaires et suggestions des employés (pour plus de détails voir Rinfret, 2000) ●

BIBLIOGRAPHIE

Brockner, J. Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., & Martin, C. «Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss», *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 2, 1994, p. 397-409.

Lemieux, N., & Rondeau, A. *La gestion du personnel dans une perspective de décroissance*, Montréal, École des Hautes commerciales, Centre d'études en qualité totale, 1995.

Rinfret, N. «L'impact de la décroissance organisationnelle sur la santé, les attitudes et les comportements au travail des employés de la fonction publique québécoise», *Sources-ENAP*, vol. 15, n° 4, 2000, p. 3-4.

Wanberg, C. R., Bunce, L. W. & Gavin, M. B. «Perceived fairness of layoffs among individuals who have been laid off : A longitudinal study», *Personnel Psychology*, vol. 52, n° 1, 1999, p. 59-84.

Le développement des gestionnaires : pour une approche mieux intégrée

Adrien Payette, MBA, conseiller en ressources humaines agréé,

En observant nos systèmes de développement des gestionnaires, on constate qu'ils sous-estiment assez souvent la complexité de la gestion et celle de son apprentissage. N'ayant pas suffisamment d'espace ici pour développer cet aspect, nous renvoyons à la critique de Bouteiller (2000)¹ qui montre bien le côté réducteur de nos pratiques. Il décrit six logiques de formation qui expliquent notre inefficacité dans ce domaine : la « formation-bonbon » : la logique de la récompense; la « formation-avantage acquis » : la logique du catalogue; la « formation-démocratie » : la logique du saupoudrage; la « formation-panique » : la logique de l'urgence; la « formation-solution magique » : la logique du miracle; la « formation-qui-n'a-jamais-fait-de-mal-à-personne » : la logique de la vertu. Pour remettre le développement des gestionnaires dans la perspective de sa complexité, nous proposons une approche intégrée qui repose sur quatre dimensions fondamentales : la durée, la personne, les méthodes et l'organisation.

Dimension de la durée

Le développement d'une personne doit être conçu dans la durée pour que les actions de formation à court, moyen et long termes aient tout leur sens et produisent des effets cumulatifs. Il est utile de rappeler que la formation des répertoires de comportement d'un gestionnaire les plus profonds et les plus déterminants remonte dès le début de sa vie². La construction de l'identité personnelle, sur laquelle se greffe l'identité professionnelle, ne commence évidemment pas à la première journée de gestion.

Pour inscrire le développement des cadres dans la durée, il faut le concevoir et le gérer en continu, de l'embauche à la retraite. Lorsqu'un nouvel employé obtient un premier emploi dans une organisation, il entre dans un système (ta-cite) d'apprentissage et

Le savoir alimente le savoir, c'est-à-dire que plus nous apprenons, plus nous sommes capables de découvrir de nouvelles choses. Et contrairement aux ressources physiques, le nombre de choses à découvrir est illimité³.

emmagasine des quantités phénoménales d'informations. Une organisation qui a une vision « intégrée » du développement des cadres s'intéressera à la reconnaissance du potentiel des personnes dès leur embauche et les accompagnera tout au long de leur carrière par une variété d'actions adaptées aux besoins changeants des rôles exercés et des apprentissages réalisés; ce processus de développement ne s'arrêtera qu'à leur départ de l'entreprise. L'expression « apprendre tout au long de la vie » est valable pour la vie professionnelle aussi.

Dimension de la personne

En utilisant le modèle des cinq domaines de compétences de gestion⁴ — intrapersonnel, interpersonnel, intellectuel, expertise, management — on peut facilement faire comprendre cet aspect du développement des cadres. On peut se représenter le développement professionnel d'une personne comme une suite de synthèses chimiques au cours desquelles des apprentissages de toutes sortes se réorganisent pour produire des équilibres de durée variée. Les multiples champs de forces au sein desquels vit une personne « entière » qui a des responsabilités de **management** exigent d'elle l'intégration continue d'apprentissages qui mobilisent sa dynamique **intrapersonnelle** la plus profonde en même temps que ses facultés **intellectuelles** les plus pointues, cela en pleines tensions **interpersonnelles** au cœur d'activités **d'expertise** exigeantes. C'est à ces cinq domaines de compétences que les programmes de développement doivent apporter des contributions appropriées.

Apprendre la gestion, ce n'est pas seulement emmagasiner un stock de connaissances au sujet de la gestion. Apprendre la gestion, c'est apprendre à être une personne en autorité. Apprendre la gestion, c'est apprendre à diriger des personnalités très différentes et à faire collaborer des groupes aux intérêts divergents.

Apprendre la gestion, c'est apprendre à vivre intelligemment l'arc-en-ciel des émotions et, en même temps, à relever des défis intellectuels à la hauteur de la complexité de nos organisations et de nos sociétés : esprit de synthèse et imagination. Apprendre la gestion, c'est apprendre à affirmer des valeurs et à porter des jugements en conséquence. Apprendre la gestion, c'est apprendre à développer des « vertus » comme le courage, la persévérance, l'équilibre émotif, l'intégrité morale et des métacompétences comme le jugement et la sagesse. C'est devenir une personne plus complète, mieux équilibrée, plus cultivée, car le « métier » fait appel à toutes les ressources de la personne.

Dimension des méthodes

Quel système faut-il mettre en place pour accompagner ainsi les gestionnaires dans leur développement professionnel? Les meilleurs programmes intégrés⁵ ont répondu depuis longtemps à cette question et la perspective est à peu près toujours la même : un heureux mélange. Imaginez une organisation qui, sur plusieurs années, offrirait aux gestionnaires un « heureux mélange » des méthodes suivantes :

- ✍ évaluation des compétences (appréciation par simulation, *feedback* 360°, Myers-Briggs, etc.);
- ✍ plan personnalisé d'autodéveloppement;
- ✍ mentorat (pour la dimension « carrière » du développement du cadre);
- ✍ *coaching* par le supérieur immédiat (ou par des spécialistes) centré sur la maîtrise d'habiletés et d'attitudes spécifiques;
- ✍ affectations variées (transversales, du central au périphérique, du haut au bas de la hiérarchie, à l'extérieur chez des fournisseurs, des clients, dans la communauté, sur des projets, des comités, des mandats spécifiques, etc.);
- ✍ groupes de codéveloppement professionnel ou d'apprentissage action (*action learning*);
- ✍ formations classiques (programmes universitaires, conférences, colloques) ou formations (*outdoor* ou de croissance personnelle). Ce n'est pas la variété des méthodes qui manque : l'édition 2001 de l'encyclopédie d'Huczynski en présente plus de 600!

Dimension de l'organisation

De toute évidence, l'objectif du développement des gestionnaires est l'amélioration de l'efficacité de l'organisation. Mais, l'inverse semble moins évident : l'objectif du déve-

LE DÉVELOPPEMENT DES GESTIONNAIRES...

l'organisation peut-il être le développement des gestionnaires? Si l'on change les technologies, les structures et, plus encore, les cultures, il faudra bien que les gestionnaires (et souvent tous les employés) apprennent, volontairement ou pas, de nouvelles façons de faire, de penser et, très probablement, de ressentir et de valoriser. Ceci suggère que si l'on peut développer **directement** les gestionnaires en utilisant diverses méthodes de formation, on peut aussi développer **indirectement** en agissant sur l'écologie organisationnelle. D'où le concept intéressant d'organisation formatrice, légère inversion de la perspective de l'organisation apprenante⁶.

Trois définitions suffisent à indiquer le sens que peuvent prendre de tels efforts de développement des gestionnaires. Une **organisation intelligente**, c'est une organisation dirigée par des personnes qui ont décidé d'utiliser de façon systématique l'intelligence globale de tous les acteurs (employés, clients, fournisseurs, alliés) pour rendre l'organisation de plus en plus efficace. Une **organisation axée sur l'apprentissage** est une organisation où les systèmes, les structures, les lois, les règlements, les procédures, les technologies, la culture incitent continuellement les individus et les groupes à apprendre, à enseigner, à innover, à chercher, à imaginer... pour améliorer sans cesse le service à la clientèle; elle est construite comme un système écologique qui stimule l'apprentissage continu à travers le travail. Bien sûr, une telle organisation est animée par des **gestionnaires formateurs** (*Sources-Enap*, nov.-déc. 1997) : « *des gestionnaires qui créent, consciemment et intentionnellement, par leurs actions et par leurs initiatives, des conditions favorables à l'apprentissage et au développement des personnes dans le but de rendre l'organisation plus performante.* »

En plus d'être un système de production de biens ou de services, toute organisation est un système d'éducation que les dirigeants peuvent orienter de façon assez précise vers des valeurs choisies.

Conclusion

Les récents travaux sur l'organisation apprenante, la gestion des connaissances et la société du savoir nous font mieux comprendre que l'efficacité est l'expression d'une intelligence plus complète et plus exacte des réalités organisationnelles. Corollaire : les inefficacités organisationnelles sont dues à l'ignorance et l'incompréhension. Une vision du développement des gestionnaires qui intègre les quatre dimensions que nous avons explorées rapidement — durée, personne, méthodes, organisation — orientera les intelligences vers des organisations plus performantes et en meilleure santé ●

BIBLIOGRAPHIE

- 1- Bouteiller, Dominique. « Formation de la main-d'œuvre : plaider en faveur d'une loi du 10 % » dans *Former pour performer*, Recueil d'articles de la revue *Gestion*, Montréal, HEC, 2000, p. 94-113.
- 2- Lapiere, Laurent. *Imaginaire et leadership*, Montréal, Québec-Amérique et Presses HEC, Tome I, II, III, (1992-3-4).
- 3- Romer, Paul. *Le Monde*, 10 juin 1997, p.16.
- 4- Payette, Adrien. « Les compétences des gestionnaires et la performance des organisations publiques : essai de synthèse », chapitre 1, dans GUAY, Marie-Michèle (sous la direction de), *Performance et secteur public. Réalités, enjeux et paradoxes*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1997.
- 5- Le programme (hélas suspendu) Formacadres du gouvernement du Québec et le programme CAP (Cours et affectation de perfectionnement) du gouvernement du Canada sont deux très bons exemples.
- 6- Un cas concret fournit une très bonne compréhension de ce concept : Leonard-Barton, Dorothy. « The factory as a Learning Laboratory », *Sloan Management Review*, fall 1992, p. 23-38. J'ai résumé cet article en français pour ceux que cela intéresse.

 Université du Québec
**École nationale
d'administration
publique**

SOURCES ENAP est publié 5 fois par année par l'École nationale d'administration publique (ENAP).
Comité de rédaction : Emmanuel Nyahoho (responsable); Daniel Lozeau, Richard Marceau et Denis Proulx.
Édition : André Chénier, directeur des communications.
Sources ENAP est disponible gratuitement sur le site web de l'ENAP à l'adresse suivante :
<http://www.enap.quebec.ca/publications>, ou sur abonnement.
Abonnement annuel pour 5 numéros :
15 \$ (s'il y a lieu, ajouter la TPS de 7% et la TVQ de 7,5%)
Pour information : Ginette Jobin, téléphone (418) 641-3000, poste 6532 ou télécopieur (418) 641-3058

Toute correspondance doit être adressée à :
Sources ENAP, a/s Ginette Jobin, 555, boulevard Charest Est, Québec (Québec) G1K 9E5 Canada
Courriel : ginette.jobin@enap.quebec.ca
Tous les textes peuvent être reproduits sans autorisation, mais avec mention de la source.
Les articles n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs.
Dans le présent document, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.
Dépôt légal : 1^{er} trimestre 2002
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada