



INSTITUT
D'ADMINISTRATION PUBLIQUE
DE QUÉBEC



Déjeuners-

conférences

2008-2009

LE TRANSFERT INTERGÉNÉRATIONNEL : CAPITALISER ET RENOUVELER L'EXPERTISE EN GESTION PUBLIQUE

Capitaliser et renouveler...

...l'expertise en gestion des gestionnaires

Jeudi 6 novembre 2008

Denis Massé
Formateur et consultant en gestion
Professeur associé à l'Université de Montréal et professeur retraité
des universités de Sherbrooke et Montréal

LA RELÈVE, UN CAPITAL À METTRE EN VALEUR : UNE EXPÉRIENCE À RACONTER*

Deux sentiments m'ont habité en acceptant de substituer à ma collègue et amie Thérèse Ouellet. D'abord, un sentiment de tristesse, car je sais à quel point Thérèse aurait aimé partager avec vous le fruit de son expérience. Elle reste pour moi l'incarnation même de la « *passseuse* », une gestionnaire et une formatrice soucieuse de transmettre à la génération montante ses savoirs professionnels.

Un sentiment aussi de devoir, celui de témoigner d'une aventure exceptionnelle qui dure toujours depuis 35 ans et qui a débuté ici même à Québec sur la rue Mont-Carmel. Elle a grandement contribué à la mise en place de la structure actuelle de formation des gestionnaires de l'éducation au Québec et à la professionnalisation des directions d'établissement scolaire. Faire ce témoignage devant votre groupe est d'autant plus approprié que c'est grâce à l'écoute, à l'encouragement, et au soutien des gens œuvrant de 1975 à 1980 au Service de formation du ministère de l'Éducation que le premier programme d'introduction à la fonction vit le jour à l'Université de Sherbrooke.

LES ORIGINES D'UN PROGRAMME POUR LA RELÈVE

Je vous invite à m'accompagner pour un bref retour dans le temps. Nous sommes en 1972. Le monde de l'éducation est encore sous le choc du « *Big Bang* » créé par le Rapport Parent. Après avoir baigné pendant plus de cent ans dans « *une soupe politico-religieuse* », notre système solaire, pardon scolaire, commence à prendre forme. Il y eut la création du ministère de l'Éducation, puis la mise en place du réseau des cégeps et de celui de l'Université du Québec. Mais pour les fins de cette conférence, il y eut aussi « *l'Opération 55* », à savoir un réseau de 55 Commissions scolaires régionales. Dans le but de supporter ce nouveau réseau, le Ministère élabore une première politique de perfectionnement des cadres scolaires et le mandat est confié à l'ENAP de mettre en place le premier centre de perfectionnement des cadres scolaires, en collaboration avec celui de la Commission des écoles catholiques de Montréal. Et votre humble serviteur fut assez téméraire pour solliciter sa direction!

La première demande formelle adressée au Centre consistait à offrir une formation de courte durée pour un groupe de directeurs d'école polyvalente. Le tableau : il s'agit d'une nouvelle espèce de cadres sans ancêtre connu, ayant eu une très brève carrière d'enseignant, âgée d'environ 25 à 35 ans et avec comme seule qualification un Brevet d'enseignement. Leur mandat, faire fonctionner des mastodontes scolaires de 1 000 à plus de 2 500 élèves en

collaboration avec un personnel scolaire de 150 à 200 employés pour la plupart du même âge qu'eux. Tout est à définir, à structurer, à mettre en branle, à gérer.

Et nous voilà, un conseiller en formation fraîchement repêché du Fédéral et un professeur d'université novice ne possédant que quelques années d'enseignement dans une école publique paroissiale, face à un défi pour dire le moins hors du commun. Je vous fais grâce du vertige et du stress qui ont accompagné la préparation de la formation. Disons seulement que les appuis théoriques sur le sujet étaient plutôt très indirects et sans pertinence! Par hasard je venais d'être initié durant mes études doctorales à une nouvelle école de pensée, celle du développement organisationnel. Influencés par cette dernière, nous décidons donc d'utiliser une approche pédagogique de type inductif, sans trop maîtriser la démarche et inquiets de la réaction possible des gens habitués à des démarches de formation plus traditionnelles. Bien sûr, nous avons préparé quelques contenus théoriques en management au cas où...

Mais quelle ne fut pas notre surprise de constater que les participants se prêtaient avec enthousiasme à la méthodologie proposée. Ce n'est que lors de la période d'évaluation de la session et dans les semaines qui suivirent que nous pûmes mettre le doigt sur quelques hypothèses explicatives qui, aujourd'hui, peuvent nous paraître aller de soi. En voici les principales :

Nous avons fourni aux nouveaux arrivants un contexte

- 1) qui leur permettait de **parler de ce qu'ils vivaient ici et maintenant** (c.-à-d. *difficultés, contraintes, manque de soutien, incertitudes, etc.*);
- 2) où le groupe était à la fois homogène quant à la fonction exercée et hétérogène de provenance, ce qui a permis aux participants (*notre milieu n'était sans doute pas prêt à l'embauche de femmes pour gérer ce type d'établissement!*) de constater qu'**ils n'étaient pas seuls à vivre les mêmes expériences déstabilisantes et frustrantes, à se sentir incompetents et à éprouver insécurité et angoisse**. Année après année nous avons pu par la suite constater qu'à court terme la retombée la plus importante des programmes d'introduction à la fonction fut de diminuer significativement l'insécurité des nouveaux gestionnaires;
- 3) où les **quelques éléments théoriques** présentés (*processus, fonctions et activités de gestion, calendrier d'opération et plan d'action*) avaient été jugés par les participants comme pertinents et éclairants parce que **transférables immédiatement dans l'action**;

* Grandes lignes d'une conférence donnée le 6 novembre 2008 à l'Hôtel Hilton de Québec, dans le cadre des Déjeuners conférence de l'Institut

- 4) où **ils s'étaient sentis importants et considérés**. Ils avaient apprécié l'accueil chaleureux que nous leur avions réservé de même qu'un contexte matériel attentionné et une organisation du temps à la fois structurée et souple. Bref, nous étions à leur service;
- 5) qui leur avait **permis de créer des liens d'entraide** (c.-à-d. *partage d'outils, de stratégies, de documents, etc.*), bref **un début de réseautage**... et ils avaient hâte de se revoir pour raconter les bouts de chemin qu'ils allaient parcourir chacun de leur côté.

Telles furent les origines d'un modèle de formation de la relève et les principes qui allaient trois ans plus tard servir de base au premier programme d'introduction à la fonction. Cette expérience fut pour moi un « *chemin de Damas* ». Si je n'étais pas, comme le veut la légende à propos de l'apôtre Saint-Paul « *tombé de mon cheval* » et n'avait non plus « *entendu des voix de l'au-delà* », cette rencontre m'avait tout de même fait prendre conscience d'une réalité incontournable, celle des besoins particuliers ressentis par les nouveaux gestionnaires. Elle m'avait d'abord et avant tout permis de toucher du doigt la vulnérabilité que pouvaient ressentir et vivre des professionnels jusqu'alors en maîtrise de leur art, reconnus, respectés, et exerçant dans leur milieu respectif un leadership apprécié et valorisant, mais qui du jour au lendemain perdaient ce confort et cet ascendant en devant faire l'apprentissage d'un nouveau métier plus exigeant et inévitablement plus ingrat, sans aucune préparation préalable.

Je ne saurais aussi passer sous silence les nombreux témoignages de nouvelles directions, peinées d'avoir dû « *apprendre sur le dos de leur personnel* » ou encore d'avoir perdu temps et énergies à devoir récupérer de gestes, de paroles et de décisions malheureuses. Un minimum de formation préparatoire et d'accompagnement professionnel aurait pu leur éviter plusieurs de ces mésaventures et ne pas miner inutilement leur quête de crédibilité.

Bien sûr, je n'entends pas ce faisant, nier l'inéluctable nécessité « *d'apprendre dans l'action, par l'action et pour l'action* » comme nous l'ont souligné les théoriciens de « *la pensée réflexive* » et de « *l'analyse des pratiques* » (je pense entre autres à Schön de l'Université Harvard et plus près de nous aux professeurs St-Arnaud et Payette). Mais apprendre « *sur le tas* » ne signifie pas pour autant devoir faire l'économie des connaissances tant expérientielles que théoriques acquises par des praticiens expérimentés ou encore des universitaires au fait des réalités de terrain. Elles ne peuvent qu'ajouter un complément aux acquis professionnels de même qu'à l'intuition et au potentiel de celles et ceux qui envisagent de faire carrière en gestion. Et pourquoi nous priverions nous d'une relève plus confiante dans ses moyens et plus clairvoyante dans la lecture de leur milieu d'intervention? Ma carrière dans la formation de la relève m'incite à prétendre, pour ne pas dire m'a convaincu,

que l'efficacité, la fidélisation et le leadership dont fera montre cette dernière constitue un retour sur investissement incontestable, et ce, tant à court qu'à long terme.

RÉSISTANCES ET RETOMBÉES

Revenons si vous le voulez bien à mon « *chemin de Damas* » et à l'enthousiasme qui m'habitait à la suite de la session de formation vécue avec les directions d'école polyvalente. Il peut paraître en 2008 aller de soi qu'une pédagogie de situation comme celle utilisée à cette occasion, c.-à-d. s'appuyant sur une démarche inductive, participative, et mue par un désir d'aider et d'outiller les participants, ait plus « *d'appel* » auprès de personnes déjà sur le terrain. Mais croyez-moi, en 1970 ça détonnait « *pas à peu près* », en particulier en milieu universitaire! C'est ainsi que la nouvelle direction de l'ENAP, ne manifestant aucune ouverture à une session de suivi et encore moins à un programme s'adressant spécifiquement à la relève, décida d'instinct d'offrir en lieu et place, des formations dont l'ensemble des contenus étaient formatés à l'avance et s'adressant indistinctement à tous les cadres. Une réaction tout aussi « *naturelle* » anima mes collègues de l'Université de Montréal quand je voulu retourner à mon université d'appartenance. Mon projet fut alors qualifié de « *non universitaire* », « *trop utilitaire* » et « *administrativement incompatible* »! Et, juste au moment où j'allais retourner faire carrière dans le système public, une troisième université, Sherbrooke, consentit à une éventuelle formation sur mesure pour les nouvelles directions d'école, en autant que soit priorisée la mise en œuvre d'un nouveau programme de 2^e cycle en administration scolaire. Cette ouverture allait peu à peu dans les années qui suivirent influencer la mise en place de l'actuelle structure de formation des cadres scolaires au Québec.

En voici très brièvement les principaux épisodes.

1) De 1975 à 1980 l'Université de Sherbrooke offrit les deux premiers programmes d'introduction à la fonction pour les nouvelles directions d'école secondaire et élémentaire (*PIDES* et *PIDEL*). Pas moins de 200 d'entre elles s'inscrivirent à ces formations. Elles venaient de toutes les régions du Québec. Il s'agissait de quatre sessions de trois jours réparties sur une année scolaire. Mis à part les contenus plus théoriques présentés sur le processus, les fonctions et les activités de gestion d'une direction d'école de même que sur les implications d'un changement de rôle, tous **les thèmes abordés furent choisis par chacun des groupes** en fonction des besoins et des intérêts des participantes et participants. Chaque personne inscrite au programme ainsi que son supérieur hiérarchique furent visités à deux reprises afin de leur **assurer un suivi et un soutien**. Les formations furent principalement **assurées par une trentaine de praticiens de la gestion scolaire** et des représentants des associations professionnelles, des syndicats, des employeurs et du Ministère furent invités à présenter leurs préoccupations respectives et à exprimer leurs attentes vis-à-vis les directions d'école. Mais encore une fois, ces deux programmes furent abandonnés, le

Ministère et les représentants des directions d'école refusant de continuer à les financer afin d'offrir à l'ensemble des membres un programme commun et formaté.

2) Devant les difficultés évidentes (*malaises et inconforts à soulever leurs inquiétudes et leurs questionnements*) des nouveaux arrivants à s'intégrer dans de tels groupes, mes collègues et moi décidions en 1985 de relancer un programme d'introduction pour les nouvelles directions d'école (PIDEC) en s'appuyant sur l'approche pédagogique qui avait fait le succès des expériences antérieures. Mais n'ayant plus de subventions ministérielles, nous dûmes l'insérer (*il s'agissait alors d'un module ou micro programme de 15 crédits*) dans le cadre de la maîtrise en administration scolaire qui elle l'était de par le financement général des universités québécoises. L'aventure était relancée et perdue toujours en 2008.

3) En 1998, devant la pertinence et la durabilité de ce programme, le Ministère décida d'un commun accord avec les associations professionnelles et les universités de rendre ce **programme obligatoire pour toutes les nouvelles directions** et d'en faire un diplôme de 2^e cycle de 30 crédits à compléter dans les cinq premières années de l'entrée en fonction. Six de ces crédits devenaient obligatoires avant l'entrée en fonction.

Il importe aussi de vous rapporter plusieurs retombées collatérales reliées au succès de ce programme d'introduction à la fonction.

4) À la suite de la première phase du programme (1975-1980), nombre de participantes et de participants nous demandèrent d'aller offrir dans leur milieu respectif la maîtrise en administration scolaire (*45 crédits*) selon l'approche pédagogique qu'ils avaient expérimentée. Des groupes furent formés entre autres à Granby, Sept-Îles, Victoriaville, Chicoutimi, Québec, Drummondville, Joliette, Longueuil, Saint-Jérôme, La Pocatière, et il va de soi, Sherbrooke. Ce qui prouvait qu'**un programme d'introduction à la fonction constituait une porte d'entrée manifeste et un levier évident pour un développement professionnel continu**.

5) Depuis 1991, un programme d'introduction à la fonction est offert aux nouvelles directions générales des Commissions scolaires (*PIDIGECS*). Nous y retrouvons inévitablement des anciennes et des anciens de PIDEC. Vous me permettrez au passage de souligner le leadership important exercé par ma collègue Thérèse Ouellet auprès des gestionnaires qui ont suivi ce programme.

6) Depuis, un tel programme est aussi offert à des groupes de directions d'établissement professionnel, d'institutions d'enseignement privée, et des cadres de service des commissions scolaires.

7) Entre 1985 et 1995, des groupes de cadres de cégeps se virent aussi offrir un programme sur mesure s'inspirant de la même approche pédagogique.

8) Il est plus important de souligner que depuis une dizaine d'années, les autres universités québécoises, dans le but évident d'attirer cette clientèle maintenant soumise à l'obligation de formation, ont dû revoir et réaménager leurs programmes de formation des gestionnaires scolaires et les ajuster à ses besoins et ses attentes.

9) Les programmes d'introduction à la fonction ont de plus encouragé les dirigeants de plusieurs commissions scolaires à **mettre en place des programmes d'accueil « maison »** qui visent à acculturer leurs nouvelles directions d'établissement à leurs structures et leurs règles de fonctionnement de même qu'aux valeurs et aux particularités de leurs pratiques organisationnelles.

10) Sont venus s'ajouter à ces programmes maison, **la mise en place dans beaucoup de milieux d'activités d'accompagnement professionnel** tant individuelles (*telles le coaching et le mentorat*) que de groupes (*groupes d'analyse réflexive, d'analyse de pratiques*). Quelques universités ont même intégré de telles activités dans le cadre de leur diplôme de 2^e cycle en administration de l'éducation. Bien que les ressources tant humaines que financières consenties pour ces activités, et ce, tant par les employeurs que par les associations professionnelles, soient encore très modestes, elles témoignent de l'avènement d'une nouvelle culture que nous qualifierions « d'intergénérationnelle ». En effet, l'utilisation fréquente de retraité(e)s ou de directions en fin de carrière pour assurer cet accompagnement professionnel mérite d'être notée. Il est à souhaiter que cette pratique s'accroisse et qu'elle puisse susciter chez certains d'entre vous le désir de transmettre la passion du métier de gestionnaire à celles et ceux qui seront appelés à prendre la relève.

EN CONCLUSION

Voilà donc le témoignage que j'entendais vous livrer aujourd'hui. Comment l'étincelle provoquée par une simple demande de formation pour un groupe de nouvelles directions d'école polyvalente avait pu contribuer d'une manière significative à l'avènement d'une nouvelle façon d'entrevoir la formation et le développement professionnel d'un groupe de gestionnaires du réseau scolaire. Je vous laisse évidemment le soin de réfléchir sur les possibles transferts de cette expérience dans vos secteurs respectifs. L'important pour moi était de vous communiquer mon parti pris pour la relève et tout ce que cela représente pour l'avenir de nos institutions.

Dans mon laïus de départ à la retraite définitive (!) en 2006, je mentionnais à mes collègues que s'il est vrai que les organisations survivent à leurs membres et que « *les cimetières sont pleins de gens irremplaçables* – Michel Fugain », il n'en demeure pas moins que ce sont ces derniers qui en écrivent leur histoire. Ce faisant, j'entendais souligner le travail de toutes ces praticiennes et de tous ces praticiens formateurs qui ont été les principaux artisans des programmes d'introduction à la fonction dont je viens de vous parler, qui ont accompagné nos groupes de nouvelles directions et qui ont su témoigner et transmettre avec enthousiasme les apprentissages acquis tout au long de leur carrière de gestionnaire.

Lorsque la semaine dernière j'ai conversé avec ma collègue et amie Thérèse Ouellet au sujet de cette conférence, elle a insisté pour que je vous transmette le message suivant :

« Quel que soit le poste ou la fonction que vous occupez, c'est l'attention que vous apporterez aux personnes autour de vous qui fera la différence. »

Vous aurez sûrement décodé que son message est capital quand ces personnes constituent la relève de nos organisations.

Denis Massé, formateur et consultant en gestion

Professeur associé à l'Université de Montréal et professeur retraité des universités de Sherbrooke et Montréal