
Le défi de la pédagogie en administration

Luc Dupont
administrateur

Cet article vise à aborder la façon dont la pédagogie en administration pourrait être orientée pour mieux aider les étudiants à se préparer au monde du travail. Elle consisterait en une première sensibilisation aux jeux d'intérêts qui existent non seulement entre les organisations et les individus mais aussi entre les individus eux-mêmes. Car il est primordial, pour qui veut réussir, d'arriver à oeuvrer au sein des organisations tout en étant conscient de ses propres attentes vis-à-vis son travail et son employeur de même que des exigences de l'employeur à son égard.

Cette sensibilisation est essentielle si l'individu veut éviter de lier le sort de sa destinée à celui de son emploi et être en mesure de relever les défis auxquels est confronté l'administrateur désireux d'être un élément moteur des changements qui s'imposent dans nos structures économiques et sociales à cause des menaces qui planent sur l'équilibre de notre écosystème, de l'épuisement des ressources de plusieurs pays et des attentes grandissantes de la population quant à leur désir de mieux-être collectif. Pour permettre ces changements, l'une des premières

étapes que l'administrateur doit franchir est celle qui consiste à différencier son identité humaine de son identité sociale afin de ne pas confondre ses propres valeurs avec celles de l'organisation, et pour pouvoir éventuellement contribuer à l'évolution de ces dernières.

La formation de l'administrateur:
les insuffisances de la technique

Roger B. Smith (1), président-directeur-général de la General Motors des Etats-Unis, soulignait récemment que l'art du management commence avec une vision. Cette capacité pour le gestionnaire de développer une vision s'avère une qualité qui n'a jamais été aussi importante qu'aujourd'hui. En effet, dans un monde où la principale constante demeure le changement, il est indéniable que le développement d'une vision d'ensemble est non seulement souhaitable, mais nécessaire et pour l'entreprise et pour la société.

Mais comment faire pour développer l'émergence d'une telle vision lorsque l'emphase de la formation de l'administrateur est axée sur la maîtrise de techniques telles que la comptabilité, la recherche opération-

nelle, les méthodes statistiques en recherche de marchés, la finance, l'économie, etc., sans qu'il n'y ait d'intégration de ces connaissances théoriques dans une perspective globale qui prendrait en considération le développement historique de ces différents domaines de spécialisation dans l'évolution de la pensée économique moderne? Qui plus est, une approche de l'enseignement de l'administration qui fait abstraction des interrelations des disciplines susmentionnées avec d'autres domaines tels que la psychologie, la sociologie et l'écologie ne fait que perpétuer un mode de pensée archaïque née à une époque où l'entreprise n'avait pas à se soucier des conséquences de ses décisions à un niveau autre que celui de sa rentabilité immédiate.

La formation dispensée aux étudiants est étroitement liée à la conception qui prévaut quant au rôle du futur administrateur. L'une des questions fondamentales qui doit être posée en matière de pédagogie en administration est celle de savoir si l'enseignement est destiné à former des êtres humains capables de saisir les subtilités du comportement humain et de penser et agir au sein de l'organisation et ce, dans une perspective d'ensemble, c'est-à-dire en prenant en considération les liens pouvant exister entre les différentes variables susceptibles d'influencer le cours du processus décisionnel et les conséquences pouvant en résulter; ou des techniciens qui savent comment faire fonctionner, par exemple, un programme d'ordinateur sans nécessairement comprendre le rôle qu'ils sont appelés à jouer dans les rouages de l'administration et les résultats qui sont

recherchés par leur contribution? D'ailleurs, Moncef Guitouni (2) souligne que l'intelligence n'est pas réduite à l'intellect, c'est-à-dire la seule faculté de connaître. Selon lui, c'est un ensemble qui inclut la mémoire, la compréhension, l'analyse, la définition, sans oublier les aptitudes et la résistance. Cela nous permet donc de souligner que ce n'est pas en faisant répéter des informations à des étudiants pour les fins d'un cours que nous arriverons à former des gens d'action, de décision, d'analyse et d'intuition, toutes qualités essentielles à l'administrateur.

La fonction administrative d'aujourd'hui ne se réalise plus dans une perspective unidimensionnelle. Elle comporte plutôt de multiples facettes au niveau organisationnel: l'une des facettes qui devient de plus en plus prépondérante est celle de la dimension relationnelle qui exige de la part du gestionnaire une capacité de communiquer. Pour être efficace, cela requiert au préalable, du futur administrateur, des efforts pour développer une capacité de réflexion, de synthèse et de compréhension qui dépasse les schémas, les conditionnements et qui s'inspire et se conjugue à un équilibre personnel lui permettant alors d'être à la fois réceptif et critique aux connaissances qui lui sont extérieures.

Tout ce qui précède met donc en lumière la nécessité pour le futur administrateur de rechercher une formation diversifiée qui, sans négliger les outils traditionnels en administration, prendra davantage en considération le renforcement de sa personne, le développement d'une perspective historique et multidiscipli-

naire et l'acquisition de connaissances en matière de communication interpersonnelle.

Description de l'environnement organisationnel

Au-delà des techniques et des tâches à accomplir par l'administrateur, il existe au sein des organisations un encadrement dans lequel les employés seront appelés à oeuvrer tout au cours de leur carrière. Dans ce contexte, il importe aux nouveaux venus sur le marché du travail de connaître certaines variables pouvant influencer leur comportement.

L'environnement organisationnel est composé de plusieurs dimensions. Soulignons, entre autres, la dimension économique qui influence l'allocation des ressources financières et humaines pour la réalisation d'activités économiques ou sociales; la dimension politique qui régit les rapports entre les individus des différents niveaux hiérarchiques; la dimension humaine qui influence les rapports entre les individus au niveau personnel; et la dimension technologique qui dicte, en somme, la manière suivant laquelle les tâches et les travaux à exécuter seront ordonnés. Toutes ces dimensions sont constituées d'éléments qui sont orchestrés par un ou plusieurs dirigeants à divers niveaux hiérarchiques suivant la taille de l'organisation, dans un cadre institutionnel orienté vers des objectifs et des fins propres à l'organisation. Evidemment, ces objectifs et ces fins varient suivant la nature de l'organisation. Alors que plusieurs aspects de cet environnement sont bien connus des futurs adminis-

trateurs, d'autres qui contribuent à influencer son propre comportement le sont moins, et c'est à ceux-là que nous voulons nous attarder en particulier.

Comment se situer par rapport à cet environnement

En cherchant à se joindre à une entreprise, une coopérative, une société d'Etat ou un ministère, chaque personne peut poursuivre un ou plusieurs objectifs: s'assurer un gain-pain, accéder à un poste de prestige ou de pouvoir social, accomplir un travail permettant une actualisation de soi, un épanouissement ou une contribution utile à la société.

Pour avoir ce que certains appellent le "privilège" de se joindre à une organisation lui offrant des opportunités compatibles à ses besoins, l'individu est appelé à mettre en relief ses capacités, ses expériences, ses compétences et ses qualités personnelles dans le but de se distinguer et de démontrer au futur employeur qu'il est en mesure de satisfaire ses besoins en dotation. Une fois qu'il se joint à l'organisation, l'individu doit prouver qu'il est à la hauteur des attentes qu'il croit avoir suscitées et ce, dans le but immédiat d'obtenir une permanence et éventuellement gravir les échelons de la hiérarchie, et pour relever de nouveaux défis. Là se trouve une nouvelle problématique: celle de susciter des attentes réalistes compte tenu de la charge de travail à accomplir et son rapport avec la description de tâches.

L'employé est-il conscient des attentes de son employeur par rapport à la tâche à accomplir dans son poste

de responsabilités? Choisit-il, par exemple, de faire preuve de zèle dans le but de se différencier des autres employés ou par manque de confiance dans ses moyens? Ou choisit-il, une fois la permanence acquise, d'effectuer le minimum de travail pour essentiellement préserver son poste sans égard à l'ensemble des responsabilités qui devraient normalement lui incomber? Ces interrogations nous permettent de situer la perception que nous avons de nous-mêmes au sein du milieu du travail par rapport à celle susceptible de prévaloir dans d'autres sphères de l'organisation.

L'employeur est non seulement conscient de ces motivations, mais il cherchera également à les canaliser et peut-être même à les stimuler ou les atténuer suivant les objectifs recherchés. Pour accroître, par exemple, la motivation, l'employeur pourrait faire appel à diverses formules pour récompenser ou gratifier la performance qualifiée de remarquable. Par contre, afin d'éviter le "burn-out" et par conséquent la perte d'un employé, l'employeur pourrait chercher à pondérer les efforts de celui-ci. Dans d'autres cas, il pourrait au contraire l'encourager dans ses efforts pour justement se débarrasser d'un employé devenu indésirable.

Même si cela peut paraître évident pour certains, il importe également de souligner que la conception des postes de travail au sein d'une organisation est en général d'abord et avant tout élaborée par rapport à des objectifs de productivité et de rentabilité bien précis qui, eux, sont établis en fonction du mieux-être de l'organisation,

mesuré quant à lui par le degré de l'atteinte des objectifs recherchés.

Pour comprendre l'individu au travail ou se comprendre soi-même dans un tel environnement, il est primordial de s'interroger sur les objectifs recherchés compte tenu de la conception des postes de travail, de l'ergonomie, de la formation des rapports interpersonnels qui sont intentionnels, de la conception des structures hiérarchiques qui constituent des éléments contribuant dans leur ensemble à influencer à dessein le travailleur.

Il est de plus essentiel de chercher à établir une distinction entre tâches et rôles par rapport aux besoins et attentes personnels. L'organisation recherche en effet la contribution de l'employé pour la réalisation de tâches et pour jouer un rôle dans leur mise en oeuvre soit dans la planification, la direction, l'organisation ou le contrôle. Ces tâches et ces rôles sont liés à des responsabilités dont l'administrateur doit s'acquitter et pour lesquelles il reçoit un salaire et autres bénéfices marginaux. En s'acquittant de ses fonctions, il doit arriver à dissocier ses besoins personnels et ses attentes qui peuvent prendre la forme d'une recherche de considération, d'affection, de confirmation de son intelligence et même de vengeance par rapport à son milieu familial ou social, recherche qui l'amènerait à ne plus prendre en considération le respect de sa personne ni celui des autres. Cette dissociation sera de nature à lui permettre de toujours garder à l'esprit les responsabilités qui lui incombent sur le plan professionnel.

Pour Mintzberg (3), trois paramètres interviennent dans la conception des postes de travail individuels d'une organisation: la spécialisation du travail, la formalisation du comportement nécessaire à son accomplissement et la socialisation requise. L'auteur ajoute que la formalisation du comportement proposé, par exemple, par des lignes directrices, des codes de conduites représente l'un des moyens qu'a l'organisation de limiter la marge de manoeuvre de ses membres.

L'employé qui exécute son travail, sans chercher à être conscient de l'encadrement conçu en vue de l'influencer, peut être vulnérable sinon trompé. Il pourrait, par exemple, confondre la camaraderie et les relations d'intérêts qui peuvent être favorisées dans le milieu du travail avec des liens d'amitié réelle. A cet égard, le milieu de travail pourrait devenir pour cette personne comme une deuxième famille où elle pourrait puiser de l'affection, mais tout en accroissant sa dépendance à l'égard de l'entreprise. De plus, ce manque de détachement pourrait obscurcir sa capacité d'analyser les relations d'intérêts et d'influences qui existent au sein de l'entreprise, et ce, notamment en raison des réseaux de connaissances et de liens qui existent en parallèle à la structure formelle de l'entreprise. A titre d'exemple, quelqu'un peut fréquenter en dehors des heures d'affaires une personne d'un niveau hiérarchique supérieur à qui il peut confier des renseignements sur ses pairs et vice versa.

La "culture organisationnelle"

Chaque organisation se définit

par rapport à la mission qu'elle s'est fixée pour l'atteinte de ses objectifs à long terme. Cette mission sert normalement de point de repère pour définir la culture organisationnelle de l'entreprise qui se veut le reflet de l'ensemble des normes et valeurs qu'elle et ses dirigeants véhiculent. Il arrive que cette culture existe malgré la volonté de ses dirigeants et qu'elle soit le fruit de l'orientation syndicale ou tout autre dénominateur commun unissant la majorité des employés. Pour notre part, nous nous contenterons de traiter de celle qui a pu être façonnée suivant les défis historiques que l'organisation et ses dirigeants ont eu à relever. Depuis quelques années, certaines entreprises cherchent à formellement développer une culture organisationnelle et à l'inculquer à leurs employés dans le but de favoriser l'émergence de certains comportements qui soient profitables à l'organisation. En d'autres termes, la culture organisationnelle de nos jours se veut un moyen pour créer une atmosphère de travail qui favorise l'émergence de valeurs parmi ses membres propices à son orientation stratégique. Dans ce cadre, la structure hiérarchique pourrait, par exemple, valoriser et récompenser certains comportements alors qu'elle pourrait en réprimer d'autres. Cela sera alors de nature à susciter l'émergence de normes institutionnelles pour assurer une forme de contrôle social et à créer un climat de compétition qui pourra servir à stimuler et canaliser les efforts de chacun, lesquels pourront, en retour, faire l'objet de gratification.

Cette approche pour favoriser un comportement dit "normal" et pour stimuler la productivité n'atteint pas toujours les résultats espérés puisque

la structure pyramidale de la plupart des organisations fait en sorte qu'il y a beaucoup d'appelés mais peu d'élus aux postes de pouvoir. Une telle approche qui n'accorde pas préséance aux concepts de respect et de responsabilité par rapport aux tâches à accomplir est donc sujette à des rendements décroissants au fur et à mesure que les individus réalisent qu'ils n'arrivent pas à atteindre l'objectif recherché.

Cette situation souligne l'importance pour l'employé de se positionner par rapport à l'ensemble des règles non écrites qui régissent les rapports entre les individus et qui caractérisent chaque organisation et ce, dans le but de mieux se préserver.

En arrivant à connaître la culture organisationnelle et en établissant une distinction entre les valeurs véhiculées par l'entreprise et celles qui lui sont propres, l'individu pourra plus facilement différencier son identité humaine de son identité sociale, ce qui lui permettra de s'adapter plus facilement au milieu de travail choisi.

Le défi de l'enseignant

Pour former des administrateurs efficaces, les enseignants doivent donc apprendre aux étudiants plusieurs concepts qui vont au-delà du contenu classique des cours dans cette discipline. A titre d'exemple, il importe de souligner aux étudiants que la compétition, la comparaison qui sert à les stimuler, la considération qui sert à les récompenser font partie de la logique de l'entreprise pour accroître la productivité, l'efficacité et la

performance. Il importe également de les sensibiliser à l'effet que l'administrateur qui s'incarne dans son identité sociale, c'est-à-dire qui tire l'ensemble de sa satisfaction personnelle du pouvoir associé au poste ou au titre dont il a la responsabilité, se mettra en position de vulnérabilité puisqu'il n'arrivera plus à distinguer sa personne des responsabilités qui lui incombent. Pour ne pas perdre cette satisfaction, il pourrait accepter de toujours faire plus, et son ambition pourrait contribuer à accroître la mainmise de l'employeur sur sa personne et pourrait l'amener à transposer à la maison le stress vécu au travail. L'ambition, la recherche et la satisfaction du pouvoir sont des éléments qui peuvent motiver l'individu à y consacrer toutes ses énergies et l'amener à ruiner sa santé et à négliger sa famille. Combien considérables peuvent être le stress et la déception quand l'objectif tant convoité n'est pas atteint dans les délais voulus et que l'isolement dans lequel nous sommes plongés devient permanent!

Pour ne pas tomber dans ce piège, il est nécessaire à l'individu de renforcer son identité humaine, de développer en parallèle ses compétences et sa confiance, de se renouveler et de se diversifier pour réussir au niveau social et ce, dans le but de lui permettre de faire un choix éclairé et autonome dans l'éventualité où l'employeur exercerait sur lui des pressions pour accroître sa productivité à un point tel où il se sentirait menacé dans son emploi et donc vulnérable. Pour se préserver, c'est-à-dire pour ne pas être à la merci d'une telle situation, l'individu devrait alors se redéployer ou même faire appel à ses compétences pour trouver

un autre travail.

Le sentiment d'utilité que peut vivre l'employé peut aussi l'amener à entreprendre des tâches qui vont au-delà de ses responsabilités. La personne qui cherche à plaire ou à être aimée à tout prix est dépendante des autres qui peuvent en retour exiger d'elle des efforts allant au-delà des responsabilités qui lui incombent. L'encadrement organisationnel, qui accorde des récompenses pour le dévouement sous forme de considération (citons à titre d'exemple la formule de "l'employé du mois"), est souvent propice à l'exploitation de ce sentiment. Par conséquent, la conscience de l'individu doit être développée pour qu'il puisse être en mesure de faire un choix délibéré d'adopter un tel comportement plutôt que d'agir en réponse à des conditionnements motivés par l'appât du gain.

Par ailleurs, le besoin de reconnaissance et d'acceptation sont également des éléments que les pairs et les supérieurs de l'employé peuvent chercher à faire jouer en leur faveur. A ce chapitre, l'individu intéressé à se détacher d'une telle dépendance doit entreprendre une démarche de correction avec lui-même. Selon Moncef Guitouni, "le problème au niveau du rejet humain c'est que lorsqu'on est en situation émotive et que nous ne sommes pas convaincus à 100% et que nous doutons même de nos capacités de plaire aux autres, nous devenons des êtres à l'affût de l'approbation et en surveillance continuelle de tout geste et de tout acte d'autrui qui nous ferait sentir un jugement contraire à ce qu'on espère" (4). La correction à apporter se situe donc au niveau émotif et

plus précisément au niveau de la peur du rejet et du jugement des autres qui poussent constamment l'individu à rechercher leur approbation. L'administrateur doit donc chercher à développer sa confiance en lui-même et à s'accorder le droit à la vie qui lui permettra de dédramatiser les erreurs qu'il est susceptible de commettre et à partir desquelles il pourrait plutôt entreprendre une démarche corrective.

Toutes ces dimensions peuvent influencer à des degrés divers le comportement de l'administrateur et même sa capacité de négocier qui est d'une très grande importance. Le professeur, par ce qu'il est, fait et connaît, peut arriver à guider l'étudiant sur la voie de la compétence à condition, toutefois, qu'il accepte lui-même d'entreprendre une démarche de correction et d'amélioration de sa personne et de ses compétences.

Conclusion

Le défi de la pédagogie en administration est de proposer aux futurs administrateurs un cheminement évolutif qui va au-delà de la spécialisation, de la rationalité économique et qui prendra en considération la dimension humaine de l'individu en parallèle à son rôle comme agent de production et sa responsabilité à l'égard de la société.

En favorisant la réflexion des étudiants, en leur proposant une démarche pour se libérer de leurs conditionnements et en les préparant à l'action, peut-être arriverons-nous à les aider à développer une vision d'eux-mêmes et de la société davantage conforme à la réalité. Cette vision, ils pourront alors l'apporter

à l'organisation qu'ils choisiront de joindre. A la lumière des problèmes qui confrontent la société moderne, l'administrateur ne peut limiter sa perspective, comme jadis, à l'unique objectif de maximisation du projet.

De plus, s'il veut arriver à amorcer un changement dans une perspective conforme aux aspirations profondes de l'Homme, ce n'est qu'en relevant le défi de l'excellence qu'il pourra acquérir la crédibilité nécessaire pour le faire.

Références

- (1) SMITH, R.B. (1986). What is good for General Motors: Liberal Arts. Across the Board (Conference Board Magazine), Vo. XXIII, 5, 7.
- (2) GUITOUNI, M. (1983). L'interférence de l'émotionnel sur les capacités d'apprentissage. Psychologie préventive, 4, 7-15.
- (3) MINTZBERG, H. (1982). Structure et Dynamique des Organisations. Paris: Les Editions d'organisation.
- (4) GUITOUNI, M. (1980). Le rejet et ses insécurités. Revue de la SROH, numéro spécial, novembre, 13.