

Colloque de l'Association des cadres et des collèges du Québec

Thème du colloque : *Les nouveaux défis du gestionnaire du Québec*

(14 et 15 mars 1991)

Le CÉGEP : établissement ou institution ?

Par Paul Inchauspé
Directeur général du Cégep Ahuntsic

Le 14 mars 1991

Je voudrais, d'entrée de jeu, vous indiquer le point de vue que j'ai choisi pour traiter devant vous le sujet qui m'a été proposé : Le cégep, établissement ou institution ? Je traiterai un tel sujet en me référant d'abord à mon expérience. Dans un deuxième temps, mais plus brièvement, je dégagerai quelques réflexions plus théoriques de cette expérience.

Je procéderai ainsi parce que je ne suis pas un spécialiste de la gestion et je doute fort qu'on m'ait invité ici comme un expert de cette nature. Mon expertise, si tant est que j'en aie une, est celle de l'expérience du terrain, celle de l'expérience du gestionnaire. Mais une des constantes de cette expérience a été celle de situations où s'est posée à moi la question du renforcement du sens institutionnel. Comment renforcer un sens institutionnel dont un des aspects est le sentiment d'appartenance, mais dont la dominante essentielle est la cohésion des acteurs à l'intérieur d'une organisation ?

En fait, c'est très jeune, à l'âge de 10 à 12 ans, au moment où je savais que j'irais en éducation, que j'ai compris ce qu'était une « institution » en éducation. La lecture de romans d'auteurs anglais (traduits) pour jeunes et dont les actions se déroulaient dans des collèges prestigieux m'enchantaient et me faisaient rêver. Pour moi, une école, c'était l'école de mon village, mais un « collège », c'était ces collèges anglais au sens institutionnel marqué, avec leur histoire, leurs rites, leur terrain de rugby. Et quand au Québec (Collège John Abbott, Université Bishop) ou en Nouvelle- Angleterre je vois les bâtiments de tels collèges à l'architecture typique, c'est le bonheur de ces lectures qui me revient.

Arrivé au Québec au moment où allait s'implanter le cégep, j'ai très vite compris que la question du développement du sens institutionnel serait une question capitale pour ce nouveau type d'établissements. Au moment de la constitution des cégeps qui rassemblaient des institutions différentes, le transfert de pratiques ne pouvait que se faire mal. Certaines de ces pratiques étaient honnies et leurs leaders ont vite fui ce terrain nouveau, où s'installaient des barbares.

Mais surtout, le cégep présentait une configuration inédite. Les institutions antérieures étaient mono fonctionnelles : elles enseignaient un seul type de programme d'études à une clientèle spécifique : le collège classique, l'école technique... Le développement d'un *éthos*, d'une pensée commune y était plus facile que dans un cégep, réalité hétérogène et multifonctionnelle qui regroupe dans le même établissement le général **et** le technique, deux enseignements aux cultures différentes et, dans l'enseignement technique lui-même, des programmes d'études ouvrant à des métiers aux cultures différentes : assistance sociale, mais aussi mécanique et arts plastiques. Le cégep tel que pensé était une construction technocratique, fruit d'une logique de papier. Mais de plus, dans la réalité, pour faire exister ce concept, on ne partait pas de zéro, mais en « rapaillant », en mettant ensemble des choses déjà existantes, mais différentes. Nécessairement, cela n'allait pas aller sans mal, car cela prend du temps pour qu'une construction mécanique devienne une réalité organique.

Professeur, passant du collège classique du Mont Saint-Louis au cégep du Vieux-Montréal, j'ai tout de suite été plongé dans une situation chaotique. Le nouveau cégep était une courte pointe.

Huit institutions, dont certaines prestigieuses et ayant leur histoire, y étaient transférées en tout ou en partie: l'École de technologie de Montréal, l'École des Arts appliqués, le Collège Mont Saint-Louis, le Collège Sainte-Marie, l'École des Beaux-Arts, l'École infirmière de l'Hôpital Saint-Luc, l'École normale Jacques-Cartier, une école de Service social. Les problèmes d'organisation dans cinq pavillons distants étaient énormes ; l'administration était assurée par des gestionnaires de type classique, les « nouveaux » administrateurs du temps formés par HEC, centrés sur les processus ; le syndicat constituait un élément puissant d'unification et d'intégration de professeurs aux conditions de travail antérieures différentes ; la loyauté des personnels envers le syndicat primait sur leur loyauté envers le collège, un collège à l'institution encore inexistante.

Devenu par la suite directeur adjoint des services pédagogiques, puis directeur des services pédagogiques, ce fut là pour moi une rude école. Et ce fut pour me retrouver à la direction générale du cégep Ahuntsic, à l'issue d'une crise, une crise vécue – et cela donne à penser – par une institution pourtant solide et réputée. Articles dans les journaux, accusations de laxisme, enquête ministérielle, démission du directeur général, révocation du directeur des services pédagogiques, poursuites engagées envers les cadres... Ma crédibilité au départ n'est pas forte : une seule voix de majorité au CA pour la nomination, une de mes premières décisions importantes, le choix du nouveau directeur des services pédagogiques, un professeur, chef de département qui n'était pas cadre, n'est pas bien vue par les cadres. Ce fut encore là une rude école.

Mon entrée en matière fut longue, mais je me devais de vous indiquer, au préalable, d'où je parle. Comment constituer et renforcer le sens institutionnel, ce fut mon lot au cégep du Vieux-Montréal, comment le restaurer et reconstituer en sous-œuvre (selon l'expression du directeur des services pédagogiques, mais aussi ingénieur de génie civil) ce qui le permet, ce fut mon lot au cégep Ahuntsic. Ce sont quelques-uns des fondamentaux qui, du moins je le pense, permettent le développement du sens institutionnel que je vais maintenant vous indiquer après les avoir découverts dans ces deux « laboratoires » ces 25 dernières années. Mais le plus souvent, je pourrais me contenter de nommer ces choses que vous connaissez sans les développer. L'important de mon propos est le chapeau sous lequel je les rassemble et les analyses que j'esquisse, les moyens à mettre en place viennent alors à l'esprit d'eux-mêmes.

1ère partie : Quelques fondamentaux susceptibles de développer ou de renforcer le sens institutionnel

1 - Mettre en place des éléments favorisant les échanges, la collaboration, le partenariat relativement aux prises de décisions

L'idée de base

Trois situations favorisent le sens institutionnel : la participation aux prises de décisions stratégiques, l'autonomie relativement à la prise de décision dans le champ qui nous est confié, la saisie du sens et des convergences des différentes actions menées et des décisions prises.

Or, la prise en compte de ces orientations vient contrecarrer des pratiques de gestion courantes dans les collèges. Comment les exécutants peuvent-ils être décideurs ? L'élaboration des décisions stratégiques peut-elle relever d'autres personnes que ceux des instances supérieures? L'autonomie dans son champ de responsabilité n'entraîne-t-elle pas le chacun pour soi? Comment assurer une coordination d'ensembles à première vue disparates ?

Cette idée de base paraît bien chimérique, mais c'est un horizon de préoccupation qu'on ne peut pas esquiver quand on prend conscience que dans un collège ce sont les frustrations et les conflits en rapport avec les décisions qui affaiblissent chez les cadres le sens institutionnel. Et quand il n'existe pas chez eux, tout s'en ressent.

L'analyse

Dans un collège, les lieux classiques des insatisfactions par rapport aux décisions sont multiples : cadres supérieurs, Comité exécutif et CA; cadres « inférieurs » et « supérieurs »; cadres « line » et « staff »; professeurs et administrateurs; employés de soutien et professeurs; professionnels et professeurs; employés de soutien et professionnels; employés de soutien et cadres; employés de soutien des services pédagogiques et employés de soutien des autres services.

Et à qui doivent appartenir les décisions à incidence pédagogique ?

Ces tensions qui peuvent aboutir à des crises ne peuvent se régler une à une, il faut s'assurer que soient mis en place et que fonctionnent des **mécanismes** qui régulent ces rapports de pouvoir.

Quelques mécanismes

Les règles communes

Au Collège Ahuntsic, ayant identifié qu'une des causes de la crise avait été l'absence de règles et les chicanes entre cadres qui en étaient résultées, un énorme travail d'élaboration réglementaire a été entrepris sous la gouverne du secrétaire général. C'est là un ensemble de textes d'encadrement de décisions concernant la gestion d'un collège de très grande qualité dont on il n'y avait pas d'équivalent dans le réseau collégial. Depuis, beaucoup de collèges s'y réfèrent.

Mais au moment où cette opération d'élaboration a été lancée, la majorité des cadres était contre. Ils y voyaient une tentative de limitation de leur autonomie. Les cadres des services «staff» étaient par contre favorables. Ils y voyaient l'occasion de renforcer leurs pouvoirs, notamment vis-à-vis des cadres des services pédagogiques. Expérience faite, les cadres des services «line» ont constaté que ces règles qui balisent leur champ d'intervention sont aussi des règles qui les protègent par rapport aux interventions des cadres «staffs» lesquels n'ont sur eux qu'une autorité fonctionnelle. Ils n'interviennent que quand il y a non-respect des règles établies, mais non sur la pertinence de la décision prise.

Ces règles sont des moyens, efficaces, mais des moyens. Aussi, il faut appliquer deux principes. La sobriété : « Les règles inutiles affaiblissent les nécessaires » (Montesquieu). Le changement : elles ne sont pas immuables, c'est l'usage qui déterminera leur pertinence.

Les comités et les commissions

Ils sont nombreux dans une organisation. Leur nature et leurs fonctions sont différentes. Mais ils peuvent, si on prend soin de certains éléments relatifs à leur composition ou à leur fonctionnement, être l'occasion de la création ou du renforcement du sens institutionnel.

- Les comités formels : CA, CE, régie... Attention portée à leur récurrence, à la construction de l'ordre du jour (distinguer : information, décision, exploration), à leur composition (par exemple : présence des directeurs de service au CE ou au CA quand les sujets qui les concernent y sont traités).
- Les comités statutaires autres que hiérarchiques (immobilisation, éducation des adultes, organisation de la rentrée...) : occasion de participation élargie de gens aux statuts différents qui travaillent ensemble.
- Les groupes autonomes : API, organisation scolaire, départements d'enseignement : renforcement de l'appartenance grâce à la présence courte et occasionnelle du directeur général, ce qui valorise un travail essentiel peu perçu.

Les lieux d'élaboration des décisions stratégiques

- Les comités ad hoc sur des objets divers (plan d'introduction des NTIC, philosophie des ressources humaines..) : préciser les mandats, donner les ressources, mêler les niveaux hiérarchiques, mêler les catégories de personnel.
- Les prises de position du collège (exemple: plans stratégiques de développement, position en Commission parlementaire...): viser à la participation active de tous les cadres aux analyses préalables.
- L'élaboration des politiques pédagogiques : les lieux normaux (la direction des services pédagogiques et la Commission pédagogique); les principes qui devraient guider le fonctionnement de la commission pédagogique (on ne devrait pas hésiter à dire ce qu'on pense que devrait être

une telle instance dans une institution d'enseignement supérieur : importance donnée à l'avis de professeurs, professionnels enseignants; représentation juste du corps enseignant; participation statutaire de la direction des études; possibilité de prise de paroles des deux groupes de professeurs, ceux du pré-universitaire et ceux du technique).

La circulation de l'information

- Réseaux de circulation : circulation des procès verbaux, bulletin journalier, journal.
- Appropriation de l'information : petits déjeuners de cadres, information donnée par la direction, mais aussi information donnée à leurs collègues par les cadres sur leurs dossiers ou les activités de leur champ de responsabilité.
- Présentation des dossiers stratégiques : bâtir et rendre disponible des dossiers clairs qui tiennent debout par « eux-mêmes ».
- Exploiter les dimensions symboliques des « temps » d'une institution d'enseignement pour rencontrer le personnel et « dire » des choses sur le collège, sur eux : discours de rentrée, rapport annuel (les messages du directeur général, le nom de chaque employé inscrit chaque année dans le rapport, rapport envoyé à chaque personne du collège chez elle, mots d'ouverture d'expositions, de lancement de productions, de prise de retraite, d'accueil des nouveaux professeurs...Institutionnaliser ces occasions.
- Exploiter ou restaurer les dimensions symboliques des « espaces » d'une institution d'enseignement. À l'occasion de transformations, nécessaires par ailleurs, insérer la prise en compte de tels espaces : l'espace d'une « entrée » dans une institution, les espaces de rencontres entre personnels (auparavant, chaque syndicat et l'association des cadres avaient chacun leur espace propre de rencontre qui leur servait aussi de cafeteria), création du salon des employés, création d'une cafeteria pour les employés distincte de celle des étudiants, regroupement des locaux des familles de programmes dans l'espace, insertion dans cet espace des bureaux des professeurs de ces programmes et d'une salle par département pour leurs réunions....

2 - Mettre en place les éléments assurant la qualité de l'enseignement

L'idée de base

La renommée relativement à la qualité de l'enseignement d'un collège renforce le sens institutionnel et le sentiment d'appartenance chez tous les membres de ce collège.

Or, la qualité de l'enseignement dépend de la qualité des enseignants, de la pertinence des programmes d'études et de la qualité des services d'enseignement.

Analyse des difficultés

a- difficultés qui étaient propres au collège

- Situation de monopole pour plusieurs programmes techniques et donc responsabilité qui ne peut-être assurée que par le collège : comment maintenir leur pertinence dans un environnement de changement technologique, comment lutter contre l'abaissement des standards faute de standards extérieurs et de pression extérieure ?
- La formation psychopédagogique est peu présente dans les préoccupations, étant donné le peu de tradition en cette matière des trois institutions qui ont constitué le collège : le Collège St-Ignace, l'Institut de technologie Laval, l'Institut des Arts appliqués.
- Le soutien à l'étudiant n'est pas une préoccupation des professeurs : le succès se mérite par la compétence et le travail et les échecs sont même le signe d'un enseignement exigeant.

b- difficultés propres à l'ordre collégial

- Le manque de crédibilité de l'évaluation.
- L'action individuelle des professeurs : difficulté du rassemblement dans les départements, difficulté de la mise en place de la concertation que suppose « l'approche programme ».
- La difficulté de l'intervention des responsables pédagogiques dans le champ professionnel des professeurs.

Quelques éléments mis en place pour favoriser l'amélioration de la qualité de l'enseignement

- Encadrement : politique du plan de cours, politique d'évaluation, politique de disponibilité des professeurs, politique de recrutement et de probation des professeurs.
- Création d'un service des programmes : élaboration et adaptation de la douzaine de programmes dont le collège a la responsabilité exclusive, élaboration d'un système d'indicateurs concernant les programmes d'études, système donnant aux professeurs et aux départements des informations sur les résultats.

- Renforcement des capacités professionnelles des professeurs : relance et renforcement du programme Performa, stages en entreprise pour les professeurs, information sur leurs publications, soutien financier à des projets de recherche-action dans le domaine pédagogique dans le cadre du plan de développement que s'est donné le collège.
- Actions diverses concernant les étudiants : enquête annuelle sur les profils des étudiants admis, enquête bisannuelle sur la perception qu'ont les étudiants des services offerts, renforcement du sentiment d'appartenance des étudiants relativement à leur programme d'études, amélioration (introduction d'outils technologiques novateurs) des procédures administratives qui concernent les étudiants (inscription, choix de cours, horaire, bulletin...), instauration de cérémonie de remise de diplôme...

3 - Mettre en place des éléments favorisant la valorisation et la responsabilisation des ressources humaines

Idée de base

On se sent appartenir à une organisation quand on se sent considéré.

On se sent considéré quand on fait appel au sens des responsabilités pour les tâches confiées et que les réalisations sont reconnues.

Analyse

La gestion des ressources humaines dans les collèges est marquée par le mode de gestion pratiqué avec les professeurs. Or, du moins dans les deux cégeps dans lesquels j'ai travaillé, on avait en ce domaine un lourd passé qui marque encore les rapports professeurs/administration. Ce qui en est résulté, c'est l'éloignement de l'administratif et du pédagogique et la surdétermination de tous les rapports par la polarisation du rapport syndicat/administration. Ce mode de fonctionnement influe aussi dans les rapports avec les autres catégories d'employés.

Pour déconstruire cette situation, il faut faire ressortir par l'analyse la structure d'action qui sous-tend ces rapports professeurs/administrateurs et les règles (mode de fonctionnement) dans lesquelles on s'est enfermé.

Éléments de cette structure d'action

- Les professeurs sont regroupés selon leurs spécialités. La discipline d'enseignement est le refuge du professeur et pour peu que le département soit un rassemblement de solitudes, le professeur se sent isolé et seul.
- Dans sa classe, le métier de professeur est un métier solitaire. Il peut être amené à vivre, seul, des situations d'affrontement avec son groupe d'étudiants. D'où, sentiment de vulnérabilité.

- L'administration pédagogique est occupée à de tâches d'organisation complexe. Sa tâche est considérée comme celle de « l'administration des choses » plus que celle du « gouvernement des hommes ».
- Par ailleurs l'administration se sent responsable de la cohésion sociale de l'ensemble, de l'intégration des actions individuelles pour des fins communes. La manière dont elle pense pouvoir remplir ce rôle est celle du « contrôle des comportements ».

Les règles dans lesquelles on s'enferme en procédant ainsi

- Les professeurs veulent échapper aux modèles de comportement imposés pour conserver leur espace d'affirmation propre. Pour y parvenir, ils introduisent dans la relation administration/professeur un tiers, le syndicat.
- Pour se protéger contre l'incertitude de l'intervention du gestionnaire dans le contrôle des comportements, il demande que soient balisés dans la convention ces règles de contrôle. Pour lui et le syndicat, la fonction de gérance du gestionnaire se limite à ce qui est spécifié et dans les formes prescrites dans la convention collective, alors que pour le gestionnaire la fonction de gérance existe pour tout ce qui n'est pas écrit dans la convention, elle n'est limitée que par ce qui est écrit. D'où, disputes sans fin. Et dans ce système, le syndicat est gignant, les gestionnaires et les professeurs sont floués.
- Le gestionnaire est floué. Il veut assurer le contrôle social par des règles de comportement. Ce qu'il obtient est la soumission externe. Sous la carapace de la soumission aux règles de contrôle des comportements, le professeur peut protéger son indépendance et sa sécurité sans participer aux buts de l'organisation. Sous ce couvert, le minimum requis étant assuré, il peut consacrer l'essentiel de ses forces à ses entreprises personnelles.
- Les professeurs sont eux aussi, dans les faits, floués. Et ceux qui ont une conscience professionnelle très élevée de leur métier le disent. Sous cette carapace de protection, il n'est pas vraiment rassuré. Il est livré à lui-même. Il n'est livré à aucune sanction sociale qui lui crédite ce qu'il fait de bien et l'innocente des échecs qui ne lui sont pas imputables. Il veut être reconnu, mais pour l'être, il faut accepter de s'exposer. Seul le risque affronté affermit.
- Cette situation est le terrain propice à un bras de fer continu entre administration et syndicat. Dans cette polarisation, chacun lutte pour obtenir l'allégeance des professeurs. C'est un climat malsain qui freine et même empêche le développement du sens institutionnel.

Les moyens

D'abord déconstruire ce nœud

Pour déconstruire cette structure d'action, il faut aller à contre-courant de ce mouvement. Pour obtenir la conformité des professeurs à un minimum de normes, pour leur faire accepter les objectifs de l'institution, il ne faut pas recourir, sauf pour les cas extrêmes, au « contrôle des comportements ». Le « contrôle social » nécessaire pour que se développe le sens institutionnel doit recourir pour les professeurs à des types d'action qui tirent les conséquences de ce qu'implique l'autonomie professionnelle.

Il a fait de longues études : il faut donc soutenir son rayonnement à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement. Il est autonome dans la réalisation de son travail : il faut donc l'amener à montrer et parler des résultats qu'il a atteints. Il est préparé à maîtriser des situations complexes : il faut donc lui ouvrir des champs de responsabilité complexes où il puisse exercer son jugement. Il a le goût de la qualité, de l'exigence : il faut donc renforcer chez lui le sens du métier. Il a le goût de sa spécialité : il faut donc le pousser à l'échange avec les autres pour qu'il ne s'y enferme pas.

Si, dans un collège, on n'a pas réglé de façon satisfaisante le rapport administration/professeurs de façon telle que leur champ de compétence soit reconnu, mais que corrélativement le sens de leur appartenance première à leur institution soit renforcé, toutes les relations de travail, même celles qui concernent les autres catégories d'employés, sont faussées. Mais si cela est fait, une philosophie des ressources humaines cohérente peut alors s'instaurer.

Le rassemblement

Pour développer le sens institutionnel, ceux qui exercent les fonctions de direction doivent développer dans leur gestion des « pratiques » qui ont la vertu de « rassembler » tous les membres du personnel quel que soit leur statut :

- donner de l'importance aux rites de reconnaissance :
 - l'accueil, l'intégration, les événements heureux, le départ
 - les situations où l'on dit du bien de l'autre
 - communiquer à tous les informations stratégiques
- faire preuve des attitudes de base du « bon » gestionnaire :
 - équité, éviter l'arbitraire
 - assurer la « sécurité » : expliquer pourquoi, être prévisible, mettre en place une gestion financière qui assure le développement, mais aussi la sécurité
- énoncer formellement les valeurs privilégiées et les objectifs partagés. Ce sont les valeurs et les objectifs partagés qui cimentent les liens dans une institution et non le contrôle des comportements.

4 - Rendre sensible à l'environnement

Note. Pour les deux derniers fondamentaux susceptibles de renforcer le sens institutionnel, j'irai plus rapidement, car je voudrais conserver un peu de temps pour aborder une question plus technique, celle du changement organisationnel. Mais une fois compris mon procédé de pensée (idée de base, analyse, moyens ; la visée cherchée, le sens de la démarche, l'analyse du contexte pour déterminer ce qu'il faut faire et en conséquence, les moyens à mettre en place) vous pourrez facilement conclure vous-même.

L'idée de base

Une vision commune des problèmes et des défis qu'a à affronter le cégep renforce le sens institutionnel.

L'analyse

Pour avoir une vue des défis et changements que va impliquer l'environnement, il faut dépasser trois difficultés :

- L'exercice de la fonction de vigie n'est pas coutumière dans les institutions d'enseignement parce que tout concourt à y maintenir la stabilité, la permanence : on transmet ce qui a été constitué, les cycles annuels se répètent, on vit dans un monde qu'on pense autarcique, sans rapport avec l'environnement.
- La détermination des mouvements de fond des transformations sociales (et non des effets de mode) qui auront une incidence sur l'organisation n'est pas facile. Rares sont ceux qui dans les collèges ont su anticiper les effets de la généralisation de la numérisation dans toutes les activités humaines sur les programmes d'études techniques.
- L'exercice de communication de ces questions à l'ensemble du personnel de façon à être audible et convaincant n'est pas facile.

Parmi les éléments de la conjoncture dont il faut tenir compte, je voudrais en signaler ici un, celui de la volatilité des ressources financières. C'est une réalité que l'on vit depuis 15 ans. À quelques accalmies se succèdent des coupures budgétaires. Or, ces à-coups ont une incidence sur les sentiments de sécurité ou d'insécurité qui peuvent être vécus par tout le personnel d'un collège. Pour donner au collège le temps de réagir sans avoir le couteau sous la gorge, il faut une gestion financière qui anticipe ces situations. Le pilotage dans les situations de turbulence est ressenti par tous comme une nécessité. Une direction négligente ou insouciant de cette réalité perd de sa crédibilité, car elle ne remplit pas une de ses fonctions : prévoir pour diminuer les impacts négatifs, protéger le plus possible les emplois de « son monde ».

Les moyens

- repérer les lieux d'information
- s'informer sur ce qui se fait ailleurs
- développer l'aptitude à l'éveil à ces questions
- être persuadé que c'est là une des fonctions importantes de la direction dans une institution : voir loin, anticiper pour diriger, anticiper pour protéger, anticiper pour préparer les évolutions et changements nécessaires, anticiper pour proposer des buts qui rassemblent.

5 - Mettre en place les conditions favorisant l'innovation

L'idée de base

Un milieu dynamique renforce le sens institutionnel chez ses membres.

L'analyse

Relativement à l'innovation, « la nécessité est souvent mère de l'invention », mais c'est d'abord un état d'esprit qu'un « bouillon de culture » propice peut maintenir et développer.

Les moyens

La réalisation de tous les fondamentaux nommés précédemment est la condition nécessaire du développement d'un tel bouillon de culture.

À cela j'ajouterai la valorisation de l'innovation et une gestion financière qui permet de dégager des sommes pour la soutenir.

2^{ème} partie: Quelques réflexions sur les changements de « culture organisationnelle»: autour des notions de « structure » et de « culture ».

Le thème du « changement organisationnel » tient depuis quelques années beaucoup de place dans les écrits concernant les organisations. Et ce fait n'est sans doute pas étranger au choix du thème de votre colloque. J'ai lu, comme sans doute vous-même, beaucoup de ces textes théoriques, mais avec le regard de l'homme de terrain et du praticien. Ce que je vous dirai ici, ce sont les réflexions qu'ont suscitées chez moi ces textes et ce que j'en ai retenu pour éclairer mon action de gestionnaire.

1 - Autour de la « structure »

Contrairement à ce qu'on dit ou pense souvent, la structure n'est pas l'organigramme. L'organigramme est une manière de représenter les lignes d'autorité formelle et le regroupement des activités.

La structure c'est plus que cela. Ce sont les **interrelations** qui lient les personnes dans l'organisation qui constituent la structure. Or ces interrelations sont marquées par :

- la nature des regroupements des activités en secteur
- le rôle des personnes dans l'exercice de ces activités
- l'attribution des responsabilités dans l'exercice de l'autorité
- la nature de la coordination des activités et des secteurs d'activités.

Si on veut changer la culture d'une organisation, on dit souvent qu'il faut toucher la structure de l'organisation. Et les gens comprennent qu'il faut changer l'organigramme. C'est là mal s'exprimer. Si on veut changer la culture d'une organisation, c'est sur ces éléments que je viens de nommer qu'il faut agir, parce que la manière dont les gens agissent dans une organisation est déterminée par la nature de la mise en œuvre de ces 4 éléments dans cette organisation. En effet,

- la manière dont les **activités** sont **regroupées** n'est pas neutre. Par exemple, le fait de rattacher le service d'éducation permanente ou un service de recherche à la direction des études plutôt qu'à la direction générale n'a pas la même signification et ne produira pas le même effet dans l'organisation;
- la manière dont les **rôles** sont définis n'est pas neutre. Ainsi, des orientations qui dans une organisation donnent aux directions de services de soutien une autorité fonctionnelle sur les processus et non sur la pertinence de la décision, qui donnent aux cadres un rôle dans la conception des décisions stratégiques et qui ne les limitent pas aux rôles d'exécution, qui donnent aux professeurs un rôle prépondérant dans l'élaboration des politiques pédagogiques, qui donne aux employés l'occasion d'organiser leur travail, parce qu'on reconnaît l'expertise de l'expérience de l'utilisateur à côté de celle de l'expert...tout cela n'est pas neutre, caractérise et « produit » la culture de cette organisation;

- la manière dont s'exerce la **responsabilité de l'autorité** n'est pas neutre. Ainsi, la manière dont s'exercent et s'articulent dans une organisation l'exercice de l'autorité, centralisation ou décentralisation, autorité de commande, autorité de conseil, autorité de contrôle...n'est pas neutre. Des crises vécues par des cégeps n'ont pas d'autre origine;
- la manière dont se réalise la **coordination des activités** n'est pas neutre. La manière d'établir les liens entre les unités (coordination verticale basée sur le contrôle, coordination par un but qui lie tous les membres, coordination par coalition qui réunit des personnes pour construire un but commun...) n'est pas neutre.

Les théories traditionnelles sur le changement organisationnel partent du principe, et c'est une idée qu'on entend souvent, que c'est le « style de gestion » qui changera la culture de l'organisation. C'est là une vue de psychologue centré sur le comportement individuel du gestionnaire.

À cette vue de l'organisation, j'ai dans ma pratique de gestionnaire essayé d'en substituer une autre, une vue de sociologue. L'organisation est un ensemble d'éléments structuraux qui déterminent en partie les comportements. Pour changer la culture de l'organisation, ce sont sur ces éléments clefs (j'en ai signalé ici quatre) que doivent porter les efforts. Mais les effets de ces changements sont longs à apparaître. Ces éléments sont inter reliés : les effets positifs des changements dans un des éléments ont des effets sur les autres, mais les effets négatifs aussi. Mais comme on ne peut tout changer à la fois, d'un seul coup, les changements positifs sont contredits par ce qui n'a pas été changé. Cela prend du temps pour que les choses voulues se réalisent et la perception du changement n'est pas immédiate. C'est là une frustration inhérente à ce travail, frustration qu'il faut savoir accepter.

2 - Autour de la « culture »

Ayant une formation de sociologue, la « culture » est une question qui m'intéresse. Mais cette notion transportée dans une organisation est souvent une notion vague, passe-partout, dont on se sert pour tout expliquer ou justifier. Je n'ai ici ni la prétention ni l'intention de corriger ces approximations. Je me contenterai de vous dire des choses simples et observables qui font entrevoir ce qu'est la culture et comment elle peut caractériser telle ou telle organisation au point qu'on peut parler d'identité culturelle.

Très souvent, la culture est associée aux valeurs et aux croyances promues dans l'organisation. Elle est sans doute cela, mais ce qui la constitue ce sont aussi les manières de faire, les normes formelles et informelles de cette organisation. Ce sont elles qui concrétisent et manifestent la réalité des valeurs et des croyances. Il ne suffit pas de dire, il faut faire exister ce qu'on dit.

La « culture », c'est ce qui émerge d'un corps social qui s'est constitué dans le temps dans cette organisation. Elle est le résultat d'une histoire, d'une pratique. Les situations qu'il a fallu affronter, les actions qui ont été menées, les représentations de l'institution qui ont été partagées l'ont constituée dans le temps. On a peut-être oublié ce passé, mais les automatismes de pensée et d'action constitués dans le passé subsistent et sont un élément essentiel de la culture. La culture s'inscrit ainsi dans une mémoire collective. Remettre à jour de temps à autre et rappeler les faits déterminants de ce passé est essentiel pour que les personnes qui travaillent dans cette organisation s'approprient cette culture, s'identifient à elle dans ce qu'elle a de positif, mais acceptent aussi de la transformer quand on voit les culs-de-sac, les crises où elle a pu conduire.

La « culture » s'exprime par le langage (mais les actions ne doivent pas démentir les déclarations formelles), par les rites (lieux, événements, pratiques réglées), par les mythes (les légendes, les sagas, les « héros »). Pour renforcer le sens institutionnel et l'identité de l'organisation, ce sont là des choses importantes qu'il ne faut pas négliger.

Car ces organisations que sont les cégeps ont une identité qui ne vient pas seulement des programmes techniques différents qu'ils peuvent offrir, mais aussi des traits qui les distinguent des autres. Ces traits distinctifs, ce sont ces éléments de la culture qui leur sont propres, qui se sont constitués dans leur histoire et qui ont un certain caractère de cohérence. Pour utiliser le langage des anthropologues, de même que les communautés qu'ils étudient ont une « personnalité de base », de même les institutions. Ainsi, les traits de certaines institutions sont marqués par la recherche de l'autonomie, d'autres par celle de la sécurité, d'autres par celle de la création, d'autres par celle du paraître, d'autres par celle de la solidarité.

Cette identité culturelle qui les distingue des autres donne aux membres d'une organisation, quand elle est ressentie et perçue par les membres, un sentiment d'existence et d'appartenance. Et quand l'organisation affirme sa pérennité, sa qualité, les énergies sont mobilisées. Car il ne suffit pas que son collègue ait une identité culturelle, il faut encore que les membres veuillent s'identifier à elle. Or, quelles sont les situations qui font qu'on veuille s'identifier à une institution, à son collègue ? Quand son prestige est grand et largement reconnu, quand les aspirations individuelles sont satisfaites dans le cadre de cette organisation, quand les interactions entre les membres de l'organisation sont fréquentes, la compétition entre eux réduite au minimum et la collaboration recherchée.

Mais l'adhésion des membres à leur institution ne dépend pas seulement de ces éléments internes, mais aussi de la manière dont leur institution est perçue à l'extérieur. Et ainsi vue de l'extérieur, quels sont les traits d'une institution, d'un collègue, qui projette dans son entourage une image positive forte ? C'est quand elle est efficace, qu'elle réalise ce pourquoi elle existe, quand elle est chaleureuse, qu'elle soutient son personnel et se préoccupe de son développement, quand elle est crédible, fiable, assurée, quand elle s'avère compétente, capable de relever les défis et des les gagner, quand elle est prestigieuse, que son renom dépasse son environnement immédiat.

En guise de conclusion

D'un établissement à une institution, ce passage dans un cégep ne peut se faire sans la préoccupation de la haute direction et de l'assentiment des cadres. Cela demande une conception organique et non mécanique de ce qu'est une organisation, une capacité d'analyse des organisations, une expérience de ce que sentent et vivent les acteurs. Cela demande du temps, parce qu'il faut faire descendre du haut en bas progressivement les transformations et parce que pour changer la culture, il faut changer parfois les éléments de la structure et que cela ne peut se faire d'un coup. Cela demande de la vigilance, car rien n'est jamais assuré.

Mais quand les situations sont difficiles, au moment des sorties de crise, l'ingrédient le plus important sans lequel les choses avancent mal, c'est la confiance. Mais la confiance ne se commande pas, elle vient du fond de nous même, elle est accordée par les autres. Alors pour le dirigeant, c'est souvent dans ces moments la traversée du désert, les doutes. C'est le moment de réagir et d'aller chercher, au fond de soi, la confiance. La confiance **en soi**, pour affronter les situations difficiles, pour prendre ses responsabilités, pour prendre des risques, la confiance en soi pour faire des changements dont les effets positifs ne sont pas immédiatement perçus, mais on prend le pari qu'ils le seront plus tard.. La confiance en **autrui**, nécessaire pour déléguer, accepter les divergences d'idées, savoir travailler en équipe, rechercher l'association. La confiance en **l'homme**, la confiance en la capacité humaine, qui fait qu'on pense que les contraintes ne sont pas un destin auquel on ne peut que s'adapter, mais qu'il est dans les pouvoirs de l'homme de les discerner, leur échapper ou les transformer.

Et à ces moments, la présence de collaborateurs proches et qui partagent une vision et une direction commune est, dans ces moments, déterminante. Comme nous le montrent les oies sauvages, on arrive là où on veut aller, plus vite et plus aisément, en se faisant confiance les uns aux autres plutôt qu'en voyageant seul.

Et quand s'installeront progressivement chez les membres de l'organisation, le sentiment de sécurité, le goût du projet, le sentiment de fiabilité par rapport aux cadres, alors s'y installera aussi le sentiment de confiance. La confiance chez les membres d'une communauté à l'égard de leurs dirigeants se développe quand ils les jugent compétents, qu'ils les perçoivent intègres, justes et animés par la préoccupation du développement de l'institution et de ses membres.