

## La petite et déjà longue histoire de l'« Audit C » et de « la réunion minute ».

### I- Cette histoire et la mémoire

C'est toujours risqué de se remémorer ou de reconstituer l'histoire quand on ne l'a pas enregistrée ou tout au moins écrite au fur et à mesure. La psychologie nous enseigne que, justement, nous ne nous remémorons pas, mais que nous reconstruisons nos souvenirs<sup>1</sup>. Une fois faite, cette reconstruction devient l'histoire telle que nous nous la concevons. Ça devient même notre réalité et notre identité. Et ce n'est pas peu dire !

J'ai été à même de vérifier plus d'une fois à quel point la conviction de la véracité d'un événement était étonnante au regard de la preuve de sa fausseté; j'ai agi comme expert pour illustrer que les témoins ne mentaient pas ... même s'ils ne disaient pas la vérité, et parfois même s'ils l'avaient inventée, en quelque sorte; j'ai démontré sous hypnose à quel point une suggestion, même indirecte peut être puissante<sup>2</sup>. La mémoire et sa plasticité, tout comme la liste des facteurs pouvant l'affecter, elle ou la représentation du réel, sont à tout le moins étonnantes. Je reste donc sur mes gardes lorsque je me remémore<sup>3</sup>, en écrivant cette histoire, car il arrive en effet, comme elle l'a si bien démontré Loftus, qu'on se souvienne très bien de ce qui n'est pas arrivé. Il s'agira donc de mon histoire, ou d'une histoire.

Cette réserve étant faite, j'aurai à revenir sur ce que les acteurs d'une organisation ont comme convictions « fabriquées », et pas seulement à cause de cette mémoire influençable et nécessairement influencée. D'autres phénomènes psychologiques tout aussi extraordinaires que les faux souvenirs ou les souvenirs inventés seront à l'œuvre pour créer ce qui pourrait parfois s'approcher d'une forme de cécité collective ou, au contraire d'hallucinations partagées dans les organisations. Et je ne parle pas uniquement des rumeurs organisationnelles.

Sachant que, invariablement la perception collective est toujours influencée et souvent « fabriquée », pourquoi ne pas utiliser ce savoir extraordinaire pour générer volontairement et de façon systématique une perception collective utile ?

---

<sup>1</sup>Élisabeth Loftus, éminente psychologue spécialiste de la mémoire, spécialement connue pour ses travaux relativement aux « faux souvenirs ».

<sup>2</sup>Démonstration en direct d'une suggestion visant à altérer la mémoire. <https://player.vimeo.com/video/22996531>

<sup>3</sup>[https://www.ted.com/talks/elizabeth\\_loftus\\_the\\_fiction\\_of\\_memory/transcript?goback=.gde\\_1830899\\_member\\_277410621&language=fr](https://www.ted.com/talks/elizabeth_loftus_the_fiction_of_memory/transcript?goback=.gde_1830899_member_277410621&language=fr)

## **II- L' «histoire » de ma carrière de consultant et l'« Audit C»**

L'histoire a commencé il y a près de 45 ans, essentiellement par la perception que j'avais développée des organisations.

Toutefois, bien avant, même très jeune, et aussi loin que je me souviens, j'avais du mal à être simplement un joueur et je prenais rapidement la position de l'observateur qui, depuis les gradins, regarderait la partie en essayant de comprendre le but du jeu et ses règles.

J'ai toujours eu ce regard interrogateur sur la réalité sociale et les institutions; sur l'autorité et à propos du pouvoir.

C'est ça qui m'a conduit à la psychosociologie des organisations, choix universitaire peu répandu à l'époque.

Vers la fin de mes études de premier cycle, j'étais fortement influencé par Kurt Lewin et;

- la dynamique des groupes et les expériences sur le leadership;
- les champs de force et les théories du changement;
- les biais cognitifs, la théorie des rôles, etc.

La psychologie sociale et ses formidables découvertes permettaient de comprendre ce qui se passait sur les aires de jeu, quel que soit le jeu. Ça me ravissait.

Il était devenu évident pour moi que beaucoup du fonctionnement des organisations, les réussites comme les dérives ou les dysfonctionnements majeurs, s'expliquait souvent mieux par la psychologie et, plus spécifiquement encore, par la psychologie sociale, que par le curriculum proposé par les « sciences de la gestion ». Cette seule perception faisait déjà de moi un iconoclaste en gestion.

Cela me semblait encore plus évident et incontestable dans les organisations de services, là surtout où aucune production concrète de matériel tangible et quantifiable ne forçait pas l'émergence d'un minimum de règles logiques. Par ailleurs, le seul fait que la productivité ne déterminait pas non plus la vie ou la mort de l'organisation permettait des tolérances impensables ailleurs en termes d'inefficience.

Mais tout ça, c'était de la théorie ! Il fallait que je joue un rôle en gouvernance ou en dirigeance dans une vraie organisation.

À 21 ans, j'ai été nommé secrétaire-trésorier d'un CLSC<sup>4</sup>. J'allais tâter de ce que je savais déjà, à savoir que c'est aussi dans ce type d'organisations de services que les conflits de pouvoir émergeaient le plus facilement. Il faut dire que ce conseil d'administration était aussi le comité d'implantation et que je ne verrais jamais, du temps de mon séjour, le moindre acte concret et comptabilisable relié à un service à la population. Les actes médicaux, par exemple, ne seraient dispensés que beaucoup plus tard.

Le contexte était donc parfait pour vérifier que, sans une chaîne d'opérations matérielles et comptabilisables, les systèmes humains avaient tous tendance à se ressembler et à sécréter les mêmes dysfonctions. En effet, dans ces conditions, les règles de la dynamique des groupes n'avaient tout simplement pas de compétition.

Le président du Conseil d'administration, un vieux routier de la politique, avait été nommé par son parti. Il allait présenter sa candidature au poste de directeur général et il ne s'en cachait pas.

Un jeune psychosociologue, déjà rompu à l'observation à partir des gradins, allait briser la pression de conformisme du groupe<sup>5</sup> et forcer le président à faire un choix. Il devait abandonner toutes velléités de poser sa candidature ou mettre sur le champ sa présidence sur pause, le temps qu'on procède à l'engagement du directeur général.

Le simple fait de « nommer » qu'il pouvait y avoir un certain problème d'éthique ou un conflit d'intérêts dans ce que j'estimais le « vivre ensemble » avait déjà soulevé un malaise et fait des camps ennemis. Je voulais promouvoir la vertu organisationnelle<sup>6</sup>, mais j'avais expédié une déclaration de guerre à un individu dans un jeu de pouvoir. Je le savais, évidemment et c'est en toute connaissance de cause que j'ai agi. Ma carrière de consultant m'a souvent permis d'avoir le degré de liberté suffisant pour ne pas tolérer là ou d'autres étaient contraints de fermer yeux<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> Centre Local de Services Communautaires créés en 1975 dans la foulée de la la commission Castonguay-Nepveu

<sup>5</sup> Le psychologue Solomon Asch a démontré dans une expérience sur le conformisme comment des individus capables normalement de répondre correctement cédaient pourtant à la pression sociale en acceptant et en émettant une mauvaise réponse lorsque plusieurs autres participants donnaient une réponse fausse.

<sup>6</sup> Au sens que Montesquieu a appelé la vertu politique qui commande de choisir de préférer de façon continue l'intérêt public au sien propre, seule façon de vivre le contrat social de démocratie.

<sup>7</sup> <https://gillesvachon.com/2013/02/14/tolerance-et-demission/>

Manifestement, le Président tenait beaucoup au poste de directeur général et il allait mettre sa présidence sur pause le temps que le comité de sélection procède et fasse une recommandation au Conseil.

Hormis sa prétention et son usage du pouvoir, deux choses qui dans les cas graves se nourrissent l'une et l'autre jusqu'à l'enflure et jusqu'au syndrome d'Hubris<sup>8</sup>, le Président n'avait pas les compétences requises. Comble de l'humiliation, il n'allait pas être retenu à l'étape de l'entrevue. Il n'allait pas non plus participer aux entrevues finales. Les organisateurs communautaires, à peine engagés, se désoleraient de ne pas y avoir participé, contestant l'arbitraire de toute forme d'autorité, comme c'était bien de le faire dans la culture post « mai 68 ».

Le directeur général était à peine nommé que le Président empêchait toute émergence de la frontière nécessaire entre gouvernance et dirigeance<sup>9</sup> en s'immisçant quotidiennement et sans vergogne dans la gestion quotidienne. Sa campagne de dénigrement du directeur général était manifeste et manifestement grossière. Il était à deux doigts de s'identifier lui-même comme celui qui devait nous sauver de la catastrophe en reprenant les rênes de la gestion et encore plus près de s'allier à un groupe de nouveaux employés déjà inscrits eux-mêmes dans un rapport de force avec la direction. Leur promettrait-il de participer à la sélection du nouveau D.G.?

Il n'allait évidemment pas réussir son coup.

---

<sup>8</sup> Pour certains comme Bertrand Russel, le pouvoir serait « aussi fondamental aux sciences sociales que l'énergie le serait en sciences physiques ». Les modes de légitimation du pouvoir vers l'autorité, ses manifestations et sa mécanique sont un champ d'intérêts et d'études d'une très grande importance en psychosociologie. Toutefois, depuis quelques années, reprenant ce que Platon, Aristote et de nombreux philosophes après eux ont décrit comme la démesure, plusieurs commencent à parler d'une « maladie du pouvoir ». On se questionne encore sur la relation de causalité. On pense que l'exercice du pouvoir pourrait rendre malade, mais on pense plus sûrement encore que le narcissisme d'un individu serait exacerbé par le pouvoir. Syndrome d'Hubris : « *Perte du sens des réalités, intolérance à la contradiction, actions à l'emporte-pièce, obsession de sa propre image et abus de pouvoir...* » dans la revue « cerveau et psycho » dont le lien apparaît plus bas). Quelques articles pour aller plus loin :

<https://www.cerveauetpsycho.fr/sd/psychanalyse/le-syndrome-d-hubris-la-maladie-du-pouvoir-3250.php>

<https://webfiles.luxweb.com/mybusiness/files/7a898cf0c33d4ff6801a2316f2d89548.PDF>

<https://www.lefigaro.fr/entrepreneur/2017/06/28/09007-20170628ARTFIG00011-le-syndrome-d-hubris-quand-le-pouvoir-mene-a-la-folie.php>

<https://www.cerveauetpsycho.fr/sd/psychanalyse/le-syndrome-d-hubris-la-maladie-du-pouvoir-3250.php>

<sup>9</sup> La frontière entre gouvernance et dirigeance varie énormément selon le type d'organisation, mais elle existe toujours. Elle est relativement poreuse dans les organisations bénévoles par exemple, et claire et étanche en éducation. La loi 40 a réaffirmé ce qu'il était convenu d'appeler « la ligne rouge » dans les formations données aux défunts Conseils des commissaires.

On peut dire que chacun parle souvent beaucoup plus le langage de son intérêt que celui de l'organisation, bien que chacun, individuellement, invoque des motivations aussi élevées que celle du bien commun.

Et, dans l'engrenage de sa propre promotion et la certitude de son bon droit, un acteur peut alors finir par parler le langage de sa force même au prix de la déloyauté. À grand renfort de dissonance cognitive, c'est souvent même avec une grande conviction qu'il agit. La dissonance cognitive<sup>10</sup> produit des effets aussi puissants et étonnants sur la conviction que ceux mis en lumière à propos de la mémoire et des faux souvenirs par Élisabeth Loftus.

Cette dynamique aspirait plus d'énergie qu'on ne semblait capable d'en générer pour atteindre une efficacité qu'on aurait d'ailleurs été incapable de définir.

Sans impératifs de production matérielle qui auraient obligé un minimum de synergie concrète, on pouvait donc se retrouver avec une structure coûteuse « sans l'ombre d'une mission claire », sans objectifs communs, sans rôles ni responsabilités qui auraient été à la fois « clairs et assumés » dans un contrat social explicite.

Quand le « vivre ensemble » organisationnel a échoué à générer un contrat social mobilisateur et que les dynamiques psychosociales dysfonctionnelles prennent autant de place, les seuls engagements se confondent aux seules cohésions possibles de sous-groupes d'intérêts. Ici comme ailleurs, ces cohésions étaient toutes opportunes et tournaient autour d'ennemis communs et, évidemment, dans le sens contraire à celui des intérêts de l'organisation, dussions-nous les avoir définis et avoir fait consensus à ce sujet.

La théorie se confirmait, mais j'étais tout de même secrétaire-trésorier dans ce jeu. Coincé dans la théorie des rôles, j'avais un sentiment un peu déréalisé quand je jouais

---

<sup>10</sup> La théorie de la dissonance cognitive est l'un des plus puissants concepts de la psychologie sociale. Aussitôt qu'en 1957, Leon Festinger démontrait expérimentalement que lorsque les humains sont amenés à agir de façon non compatible avec leur opinion ou croyance, ils cherchent à réduire la tension « cognitive » causée par cette dissonance, par exemple en changeant leur croyance. Un très grand nombre d'expériences ont été menées depuis un demi-siècle sur des phénomènes reliés et, parmi les conclusions les plus étonnantes et les plus utiles, on peut dire que bien souvent le comportement prédit mieux l'opinion et l'attitude que le contraire. Cette seule réalité est riche en pistes d'intervention.

les administrateurs; négociais des salaires, arbitrais un jeu de pouvoir entre gouvernance et dirigeance.

Manifestement, une partie de moi était dans les gradins et je savais que j'allais y passer une bonne partie de ma vie.

Je venais de faire un stage d'immersion d'un peu plus d'un an.

Ma conclusion était que :

Dans certaines organisations de services où les actions sont difficiles à paramétrer, les énoncés de mission, vision et valeurs peuvent facilement devenir un exercice de pure rhétorique.<sup>11</sup>

C'est pourtant dans ce type d'organisation que la direction devrait être fondée sur ces énoncés pour faire preuve d'une éthique de l'efficacité assez explicite pour qu'elle devienne impérative et conséquemment capable d'inhiber les dysfonctions autrement inévitables.

Il m'apparaissait donc de plus en plus évident que le dirigeant le plus pertinent dans ce genre de situation était ce que j'ai appelé un « gestionnaire de contacts ».

Le gestionnaire de contacts est un dirigeant dont l'essentiel du travail est de gérer d'autres personnes ou de gérer par, ou à travers d'autres personnes, des processus humains, voire psychosociaux, dans un but d'intérêt social.

Voilà pour la pertinence du style.

Mais, pour ce qui est des qualités essentielles de ce leader-gestionnaire, il fallait nécessairement parler :

---

<sup>11</sup> Je me souviens d'un Collège où on m'avait demandé d'accompagner les membres de la direction dans un atelier de deux jours pour revoir les énoncés de mission, de vision et de valeurs. Pour commencer, aucun participant n'a été capable de dire quels étaient les énoncés du moment et qui fondaient pourtant l'organisation depuis plusieurs années.

- de son engagement personnel et démontré dans la mission. Sa crédibilité comme agent mobilisateur en dépend.
- de sa façon d'incarner les valeurs dans son agir quotidien. Sa crédibilité morale et son autorité dépendent de cette cohérence et de son authenticité.
- sa capacité de vision et sa capacité communiquer et de partager cette vision. Sa compétence et sa légitimité de leader au long cours en dépendent.

Voilà ce qui pouvait permettre à ce gestionnaire leader de générer un contrat social et de mobiliser vers l'efficacité.

Gérer une dynamique essentiellement psychosociale nécessite qu'on la connaisse et la comprenne bien, mais aussi, et ce n'est pas peu dire, que l'on connaisse bien l'acteur qu'on est soi-même<sup>12</sup> quand on est « gestionnaire de contacts ».

Inutile de dire à quel point je ne m'y retrouvais pas dans les programmes de formation en administration qui, à mes yeux, était trop centrée sur des savoirs et pas assez sur les savoir-faire qui m'apparaissaient les plus pertinents, ni sur des savoir-être qui eux me semblaient essentiels.

C'était donc devenu évident pour moi que les « gestionnaires de contacts » devaient se développer comme personne.

---

---

<sup>12</sup> Une fois dit que le « gestionnaire de contacts » est en lui-même son principal outil de travail, la connaissance et le développement de soi deviennent un objectif. Chaque personne ayant une « tache aveugle » pour ce qui est de la connaissance de soi et, entre autres, de l'effet qu'elle peut avoir sur les autres, les évaluations de développement (PDG) et le coaching visent à réduire cette cécité par ailleurs normale.

Aujourd'hui je fais du coaching de gestionnaires scolaires après avoir évalué plus de deux mille candidats à des fonctions-cadres. J'ai fait ces évaluations avec des outils créés à partir de mon expérience terrain de la gestion scolaire<sup>13</sup>. Vous le verrez sous peu, mon expérience est longue, mais surtout particulière.

Plus particulièrement, le profilage du poste de Direction d'Établissement que j'ai réalisé ne pouvait pas ne pas être fortement influencé par ma conception, mes connaissances et ma pratique de la gestion en contexte scolaire.

Dans l'ordre historique:

- la réalité organisationnelle de l'entreprise scolaire, puis
- la gestion concrète d'une équipe-école et, finalement,
- la prédiction de succès et la sélection des personnes candidates à ces postes de « gestionnaire de contacts » autant que leur développement,

représentent trois moments, pour ne pas dire trois facettes, du même intérêt initial.

Aborder maintenant, avant même la formation, l'idée qu'un gestionnaire soit, en lui-même, son principal outil de travail peut sembler commencer par la conclusion, mais c'est une illusion historique, car ici les choses sont tout à fait circulaires. Les habiletés psychosociales et la psychologie du « gestionnaire de contacts »; ses savoir-être comme ses savoir-faire sont littéralement fondamentaux, mais je suis convaincu que les plus pertinents découlent d'un savoir relatif aux concepts de « l'Audit C » et de « la réunion minute » qui, elle, n'est finalement rien d'autre que l'« Audit C » en action.

Dit autrement, les choses sont circulaires parce que dès que l'« Audit C et la réunion minute » constituent vraiment le cœur de l'activité du « gestionnaire de contacts », ce savoir dicte les savoir-faire et savoir-être à développer. Voilà pourquoi le coaching que je pratique existe.

---

<sup>13</sup> Les questionnaires PDG (PDG pour Profil de Développement de Gestionnaire) sont des épreuves qui ont servi autant à la sélection qu'au coaching et ils ont été développés par ma firme, Gestion PSY-COM inc., avec l'aide de plusieurs doctorants en psychologie et la collaboration de très nombreuses Commissions scolaires, comme on les appelait il n'y a pas si longtemps.



Et, puisque j'avais réussi avec l'« Audit C et la réunion minute » à recadrer en quelques jours à peine des établissements scolaires dont on disait que le climat, voire le fonctionnement, était désespérément malade, je pouvais bien faire le pari qu'il était possible de faire en une journée à peine un entraînement, voire une formation de base en gestion, avec ce programme.

Évidemment, une fois lancées, de telles opérations de recadrage, aussi courtes qu'ambitieuses, nécessitaient l'accompagnement du gestionnaire qui assumait la suite. C'est à ça que serviraient les PDG et le coaching.

Une parenthèse s'impose.

Le modèle s'appelle aujourd'hui « Audit C », mais il s'appelait à l'origine « la règle des C ».

« C » est un choix qui s'est imposé du simple fait que les cinq concepts de base du modèle étaient : **Clarté, Cohésion, Constance, Cohérence, Contiguïté** et que les 6 **Conditions d'émergence** qui sont aussi des sous-produits étaient : **Contrat social, Climat, Culture, Communication, Conflit, Changement**.

Le nombre de **Concepts** accessoires qui se sont ajoutés au fil du développement du modèle et qui, eux aussi commencent en C, m'a toujours fait sourire. Je m'amuserai dans le reste de cette présentation avec une majuscule des mots pertinents commençants par C.

L'« Audit C » allait toujours être en filigrane de mon travail de consultant pendant toutes ces années pour servir de modèle de conception et d'analyse, de diagnostic et de tableau de bord de gestion.

### **III- L'histoire sous l'angle de la formulation de l' « Audit C et de la réunion minute »**

Tout d'abord, contrairement à la plupart des étudiants en psycho, ce n'est pas la psychologie clinique qui m'a intéressé.

Très jeune, c'est la psychologie sociale qui me fascinait (l'individu dans la société) et, je finirai par le découvrir beaucoup plus tard, c'est la psychosociologie organisationnelle (Intervention dans les systèmes sociaux) qui décrirait le mieux mon intérêt fondamental.

Comment la société s'organise ; comment les organisations et les individus interagissent, s'influencent et évoluent ? Comment s'acquièrent et se distribuent le pouvoir et l'autorité; les règles de préséances et la définition du bien vivre ensemble ?

On n'était bien sûr pas très loin de la philosophie qui s'est souvent posée le même genre de questions. L'éthique, le vivre ensemble, la cité, la politique dans tous ses sens : comme émergence de règles; comme art de gérer la cité et comme art d'exercer le pouvoir ...

La philosophie s'est intéressée à tout ça bien avant la psychologie sociale, mais c'est cette dernière qui donne les outils pour agir. La philosophie, elle, donne les moyens de réfléchir.

J'ai donc étudié à Montréal la psychosociologie des organisations au premier cycle et j'ai adoré, mais il valait nettement mieux être psychologue pour exercer si possible dans cette spécialité. Une courte propédeutique me permettait de faire le pont.

Mes études de deuxième cycle en psychologie ont été réalisées aux É.-U., en counselling, et en France en psychologie clinique. Là, toutefois, je tâtais autant de la clinique que la psychologie expérimentale et, puisque c'était possible à Toulouse, je suivais un cours en psychologie des organisations, « made in France ».

C'est dans ce cours de psychologie des organisations qu'est vraiment né l'embryon de l'«Audit C».

Rappelons-nous le contexte du milieu des années 70.

À l'époque, la psychologie en France n'avait pas encore divorcée de la psychanalyse, si bien que tout ce qui avait « psy » comme préfixe avait une fâcheuse tendance à s'agglutiner à la psychanalyse ou, dans le meilleur des cas, à en utiliser le vocabulaire.

Sans doute impressionné par le parcours de cet étudiant étranger dûment diplômé dans la discipline qui se balbutiait à peine, mais aussi par le fait que j'arrivais d'une université américaine où on avait certainement abordé cette hérétique et menaçante approche behaviorale, le professeur me demandait ce que je pouvais dire de la discipline, moi qui l'avais étudié « en Amérique ».

Ça tombait bien, et mal à la fois. Un québécois qui s'est toujours interrogé sur le pourquoi social, sur l'autorité, le pouvoir, le vivre ensemble et sur l'organisation sociale et qui, de surcroît venait de se promener d'organisations américaines à institutions françaises bouillonnait d'interrogations, mais n'avait peut-être pas encore de réponses claires et encore moins le verni complexe et sans fin que la psychologie française arborait de façon tellement verbeuse.

Deux semaines plus tard, j'allais donc faire dériver la question vers ce que j'estimais une façon simple et efficace d'analyser les sociétés, mais surtout leurs organisations et leurs dysfonctions. La transition entre les États-Unis et la France avec tous ses contrastes avait fortement alimenté ma réflexion.

Comment les pièces du casse-tête s'alignaient-elles et, accessoirement, comment les individus négociaient-ils leur inclusion plus ou moins harmonieuse et, bien plus intrigant encore, comment les ensembles en venaient-ils à sécréter leur propre psychologie, comme des individus; à être plus ou moins en santé ou carrément malades, comme des personnes.

Puisque j'appréhendais les organisations comme des entités essentiellement psychologiques, le modèle que je mettais de l'avant ne s'intéressait pas du tout aux approches classiques en administration. Aucune référence aux grandes et incontournables réalités sous le sigle PODC (Planification, organisation, direction, contrôle).

Aucune référence non plus à d'autres concepts que ceux de la psychologie sociale. Je devais me tenir loin de Freud.

Mais je baignais à l'époque dans un environnement essentiellement psychanalytique. Comment aborder les organisations comme des entités psychologiques sans sombrer dans un système d'interprétation terriblement complexe et plus habile à interpréter sans fin qu'efficace à changer concrètement les choses. Il n'était pas question de s'allonger quelques années sur un divan, mais de gérer là, dans l'immédiat, le monde tangible.

Ce contexte me posait un problème de communication important. Comment la culture ambiante allait-elle recevoir mon propos ?

Simpliste ?

J'allais contrer ça facilement en affirmant, voire en démontrant qu'il vaut mieux un modèle simple, efficace et ayant une prise immédiate sur la réalité, qu'exactement le contraire.

Et puis j'allais évidemment appeler Boileau à la rescousse et le citer:

« Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement, et les mots pour le dire arrivent aisément ».

Ça devait être clair et ça allait être clair, d'autant plus que la « CLARTÉ » était le premier concept du modèle et la première étape dans la conception de l'organisation.

Ça allait être compréhensible, synthétique et ça laisserait plus de place à l'action qu'aux interprétations, à l'efficacité immédiate et future qu'aux spéculations sur les causes passées.

On me trouverait iconoclaste ? C'était certain, mais je ne m'en défendrais surtout pas !<sup>14</sup> J'éviterais comme la peste toute référence à la psychologie clinique et je n'allais pas non plus faire en référer à une dynamique freudienne de conflit entre le principe plaisir (individus) et le principe réalité (la nécessaire organisation), le ça et le surmoi, et quoi encore !

---

<sup>14</sup> J'ai souri il y a quelques mois quand un professeur à la retraite de la faculté de psychologie de Toulouse m'a retrouvé sur les réseaux sociaux. Il tenait à me faire un petit clin d'œil à moi, l'« iconoclaste » dont il se souvient 45 ans plus tard !

Je suis certain que les concepts de la psychanalyse auraient pu représenter des heures de plaisir pour expliquer et spéculer, mais ce n'était certainement pas une méthode de traitement et encore moins un outil de gestion efficace. D'ailleurs, là où la psychanalyse voyait des dynamiques plus ou moins conscientes reliées à des conflits intrapsychiques, la psychologie sociale avait démontré depuis longtemps que certains comportements « bizarres » obéissaient en fait à des règles presque mathématiques, bien que parfaitement contre-intuitives.<sup>15</sup>

Dans le courant de l'été de 1978, je recevais une maîtrise « américaine » du College of Education d'une université d'État et une maîtrise « française » en psychologie clinique, alors que j'avais fait un mémoire en psychologie expérimentale. On n'en était pas à un problème de Cohérence près, mais j'allais dès lors pouvoir vivre ma différence professionnellement.

De retour à Montréal, j'ai créé une division en psychologie organisationnelle dans le centre de consultation où je suis devenu associé.

J'ai assumé des consultations aussi improbables que fascinantes parce que les gestionnaires dûment diplômés qui me confiaient ces mandats ne savaient effectivement pas quoi faire. Quelque chose leur échappait et leurs concepts et modèles étaient impuissants. Ils ne s'étonnaient même pas de se retrouver chez le psy pour leur organisation. Ils savaient que leur organisation était malade.

Mes professeurs psychanalystes auraient jubilé, car là, l'image de l'organisation comme « patient » prenait son sens.

On acceptait un traitement, mais dès que possible on revenait au fonctionnement et au vocabulaire classique de sa gestion sans même envisager que le langage du traitement était peut-être le langage même de la gestion à adopter. C'était pourtant très clair pour moi.

---

<sup>15</sup> Voir la note 8. (...) souvent, le comportement prédit mieux l'opinion et l'attitude que le contraire. Cette seule réalité est riche en pistes d'intervention. Il y a ici une clé d'intervention qui sera exploitée dans la réunion-minute.

En contrepartie, même si j'avais des connaissances sur ces organisations humaines, je n'en connaissais pas toujours la technique, le propre ou le pointu. Les outils de planification quantitative, comme les problèmes de finances m'étaient tout simplement inconnus.

J'ai fait un petit séjour aux HEC, au niveau du MBA, histoire d'émuresser mes complexes. La comptabilité, les lois du travail et le financement, j'ai appris des concepts qui ne m'ont pas été très utiles dans ma pratique, mais j'avais sans doute gagné en crédibilité en bonifiant mon vocabulaire.

Dans un des rares cours qui abordaient le comportement organisationnel, bien loin d'être rassuré, je reconfirmais que les « sciences de la gestion » ne se préoccupaient pas de la même réalité que moi !

---

Parallèlement, dès mon retour à Montréal, j'avais commencé à enseigner comme chargé de cours à l'université, en psychologie bien sûr, mais principalement aux Sciences de l'Éducation à l'UQAM, en adaptation scolaire, et plus spécifiquement encore au perfectionnement des maîtres.

Inutile donc d'expliquer pourquoi mes étudiants étaient très souvent beaucoup plus âgés que moi. Ma pratique en a vite bénéficié puisque des cadres scolaires appréciant mon côté interventionniste m'embauchaient pour toutes sortes de mandats allant de la gestion d'interventions à la gestion d'équipes. C'est presque naturellement que j'ai hérité de mandats liés au perfectionnement des gestionnaires et, de façon plus étonnante, d'enquêtes administratives.

Bien que ce soit majoritairement dans le domaine scolaire que j'allais pratiquer, le type de consultations que j'offrais, ou le type de consultant que j'étais, quelque chose m'amenait à faire des interventions en gestion de crise dans toutes sortes de contextes; des enquêtes dans des corps de police, dans des organisations liées à la santé et dans des départements d'enseignement supérieur. Tout ça peut sembler peu orthodoxe pour un psychologue, mais ce n'est que rétrospectivement que je peux partager cette impression, car à l'époque, il me semblait totalement évident qu'il y avait quelque chose de commun à toutes ces interventions : ceux qui opéraient les manettes de ces jeux particuliers ne connaissaient pas la théorie générale du jeu.

À l'époque, je voyais le monde par ce côté de la lorgnette qui échappait manifestement aux gestionnaires qui sollicitaient d'instinct ma différence de lecture quand leur modèle d'action échouait. C'était ça ma différence comme consultant. J'avais enfin trouvé ma place.

L'« Audit C » faisait bien mieux que de tenir la route comme modèle d'analyse et d'intervention, mais je ne l'avais pas encore enseigné et il me restait surtout à l'appliquer au quotidien de la gestion. J'ai rapidement eu l'opportunité de démontrer l'efficacité du modèle dans des interventions de plus en plus nombreuses et, ma foi, aussi marginales que moi. J'ai assisté à des détournements de mission, navigué dans des eaux très troubles où le crime et la pathologie s'étaient parfois invités, mais le plus souvent, j'ai simplement remis en place un vivre ensemble organisationnel qui ne s'était jamais installé correctement ou qu'on avait oublié de réaffirmer.

Le modèle, ou moi à travers lui, rêvait de se matérialiser dans la pratique de la gestion. Il me fallait gérer concrètement avec le modèle en tableau de bord et créer une façon simple et efficace de l'appliquer en continu, au quotidien. En rafale, j'ai eu quelques occasions de le faire.

Je donnerai ici un exemple clé du milieu des années 80 où j'ai beaucoup formalisé le volet « réunion minute » du simple fait que je devais gérer effectivement et concrètement et sur une période s'étirant sur deux ans une école aux caractéristiques pour le moins atypiques.

Entre autres curiosités, on doit parler d'une tutelle effective qui n'a jamais existé, du moins officiellement.

Une grande organisation scolaire me confiait la gestion d'un établissement qui lui posait un grave problème. « Ceci n'a plus rien d'une école! » me disait le directeur général adjoint en m'amenant visiter. Je lui ai fait remarquer que, effectivement, je pouvais le croire puisque nulle part on ne pouvait lire « école » sur le bâtiment ou le terrain. Négligence sans doute ou omission effectivement aberrante pour cet immeuble pourtant moderne, trop moderne lui disais-je, mais surtout « déplacé ».

Il s'agissait d'une école à aire ouverte, mais aussi de l'école affichant l'un des pires indices sociopédagogiques du Québec. Un milieu très défavorisé depuis toujours.

Un génie repentant avait fait construire l'école moderne sans murs, une école à aires ouvertes, exactement là où les élèves avaient le moins d'autocontrôle; là où les murs auraient été nécessaires. Peu habitué à un ton aussi peu fonctionnaire et impertinent, le directeur général adjoint rajoutait « je vous aime bien vous ! »

Plusieurs digressions m'ont permis de comprendre que la situation dans cette école avait atteint un niveau de crise qu'on arrivait plus à cacher et encore moins à gérer ... que c'était devenu un boulet « politique ».

Petit détail amusant : la personne assumant la direction quand j'ai fait la visite de cette école boitait, blessée par un élève de quatrième. Était-il surprenant que le taux de roulement du personnel ait été alarmant. C'était à la fois **Conséquence** et **Cause** dans ce genre de cercle vicieux.

Un **Cercle** vicieux, c'est quand une **Conséquence** est une **Cause**, et vice et vers. L'«audit C » s'y intéresse.

Puis sont venues les confessions. On avait détourné un immense budget pédagogique pour presque doubler les effectifs, essentiellement pour venir à bout des problèmes de comportement. Ça n'avait évidemment rien changé, ni aux **Comportements** ni aux résultats scolaires. Tout cela expliquait que cette organisation pensait maintenant à l'impensable dans sa **Culture**, à savoir engager un consultant externe. Il n'y avait donc rien de surprenant quand le directeur général adjoint m'a dit qu'on ne pourrait signer un contrat avec ma firme et que c'est ce même budget « pédagogique » qui servirait à financer mes honoraires. On se serait cru à l'intro de « mission impossible ».

Là, puisque c'est une préoccupation dans le modèle, il me fallait noter un problème lié à la **Clarté** et la **Cohérence des Valeurs**. On ferait donc « comme si » j'étais une ressource pédagogique! On pourrait toujours dire, en effet que j'enseignais au département des Sciences de l'Éducation !

À l'évidence il ne pouvait pas financer la résolution d'un problème qu'il était incapable d'admettre dans sa conception du monde.



Quand on ne sait pas PENSER l'organisation en des termes qui permettraient d'agir et d'être proactif, on est condamné à la stagnation impuissante et à la réaction. On voit la vie de l'organisation comme des contraintes à contenir plutôt que des devenirs à faire advenir.

Cette ignorance, autant que le déni, autorise les classiques escalades d'engagements. La répétition des mêmes décisions inefficaces qui reportent le constat de la fausse route à plus tard, tout comme une cascade de pansements et de changements de pansements sans qu'on arrête ce qui blesse.

Ne pas savoir qu'il faut PENSER l'organisation est un cas de double ignorance où, comme dans l'allégorie de la caverne de Platon<sup>16</sup>, il faut passer de ses croyances à une réalité intelligible.

Malgré son ampleur, la faillite inacceptable de cette école, des années durant, était devenue un problème à faire disparaître parce que trop gênant.

J'ai testé rapidement la sympathie de mon interlocuteur en lui disant que la décision de quasiment doubler les effectifs était un bel exemple d'escalade d'engagement; que de doubler le nombre de personnes qui tournent en rond, sans direction, dans le même espace, ne pouvait que faire en sorte que ça tourne encore un peu plus mal.

Il a eu l'air de dire qu'il était bien obligé de m'apprécier.

J'ai dit que je voulais carte blanche. Ici il fallait entendre que je voulais que mon Rôle, ma Responsabilité et mes Prérogatives soient Clairs parce qu'on était manifestement en situation de crise. Pour preuve élémentaire, j'étais là ! Mais j'en avais l'expérience, en situation de Crise il fallait centraliser la gestion et il ne pouvait y avoir qu'un seul gestionnaire de crise.

---

<sup>16</sup> La double ignorance c'est de ne pas savoir qu'on ne sait pas. L'allégorie de la caverne de Platon met en scène des personnes qui, enchaînées face au mur dans le fond de la caverne, ne voient que leur ombre et confondent celle-ci à la vérité, à la réalité.

Lui, il essayait de me faire saisir que ça ne marchait pas comme ça sur sa planète organisationnelle remplie de procédures qui avaient d'ailleurs probablement survécu à leur raison d'être quand elles ne provoquaient pas, en plus, l'inhibition des actions pertinentes.

Je lui ai fait part de ma conviction qu'il fallait autant de procédures que nécessaires à l'efficacité, mais pas plus que nécessaire, spécialement dans une situation dynamique et volatile comme une crise où l'agileté était un ingrédient fondamental de la gestion. Si bien lancé, je lui ai aussi expliqué une autre règle diagnostic de l'« Audit C » : La nécessité de **Contiguïté** et le coût de son absence, qu'on avait d'ailleurs devant nous.

Comment, en effet, autant de ressources professionnelles et de gestionnaires avaient-ils pu échouer et être amenés à conclure que c'est au psy qu'on allait confier la manoeuvre.

J'insistai encore sur la nécessaire contiguïté pour le succès. Pas question de faire une réquisition longue et pénible et en trois exemplaires si je décidais de la nécessité d'une action rapide qui bousculerait un peu les us et coutumes.

Si je devais gérer le sinistre, je n'attendrais pas une réunion de gestion.

Éléments fondamentaux de ma réflexion en « Audit C »:

Les procédures : Elles doivent être claires et explicites, respectées par tout le monde, aussi nombreuses que nécessaire et pas plus nombreuses que nécessaire, sauf en situation de crise. Parce qu'elles sont la loi de notre vivre ensemble, elles doivent régulièrement être revues pour être réaffirmées ou changées.

Les réunions : Elles doivent être les plus courtes possibles, impliquer toutes les personnes nécessaires et uniquement les personnes nécessaires. L'espace décisionnel doit être clair quant à savoir si je consulte, si je m'informe ou si j'informe.

La non-contiguïté est une cause de problème et c'est aussi le premier symptôme que quelque chose n'est pas clair.

Le modèle prévoyait aussi de lui dire que cet élément de **Culture de gestion** qui voulait que la lettre prévalait sur l'esprit était au moins aussi problématique que la **Culture syndicale** qu'il pointait comme variable, sinon causale, du moins comme contribuant aux problèmes. Là-dessus, il avait à la fois parfaitement raison et complètement tort.

Effectivement, il semblait bien mal en point le « **Contrat social** » qui doit unir les intervenants et les rallier à la mission et aux objectifs, mais comme les leaders manquaient de **Compétence** à les énoncer **Clairement**, et à **Convaincre** par leur engagement, il était facile de penser qu'ils manquaient eux-mêmes de **Conviction**. Ils n'inspiraient pas **Confiance**. Les intervenants avaient donc comme seul **Ciment social** l'ennemi **Commun**.

Parce que nous n'étions qu'en juin et que c'est la rentrée de septembre qu'on planifiait, il devait en parler avec l'ensemble de la direction générale et, possiblement, mettre quelques membres du Conseil dans la confidence, il a sollicité un nouveau rendez-vous quelques jours plus tard.

Je sentais bien qu'il croyait que j'allais réussir. J'aurais pu être flatté par cette confiance, mais je sentais bien aussi qu'il avait terriblement peur des ennuis que je pourrais lui causer.

Sans doute parce qu'il avait désespérément besoin de moi, nous avons fait un « deal ». Il allait me couvrir autant qu'il le pourrait, mais je devais le tenir informé.

J'aurais souhaité rencontrer l'équipe-école trois jours avant la rentrée officielle de septembre, mais ça ne se faisait pas. Ça allait déclencher une guerre avec le syndicat. On n'avait de toute façon pas le budget ...

Là, c'est la **Cohérence** qui en prenait pour son rhume !

On pouvait détourner des fonds, presque doubler les effectifs, mais on n'avait pas les moyens ou la volonté de s'asseoir avec le syndicat pour y faire valoir un intérêt commun permanent qui aurait pu nous aider à surmonter nos intérêts divergents ponctuels.

Ceci mérite une parenthèse.

---

J'étais pourtant prêt à aller m'asseoir avec le syndicat. Je m'étais souvent associé à eux dans d'autres interventions et j'avais réussi assez facilement à faire valoir ce principe.

J'ai fait valoir plus haut que chacun parle le langage de son intérêt, mais au-delà de cette tendance psychosociale bien réel, la raison raisonnante existe bel et bien et la force de ce principe ne m'a jamais fait défaut.

Nous avons des intérêts ponctuels divergents et nous ne devrions jamais laisser ceux-ci nous empêcher de nous occuper de nos intérêts communs permanents.

À titre d'exemple, un si improbable et vieil ami, ex-président de la CSQ (Centrale des Syndicats du Québec) était en 1983 un très fougueux jeune syndicaliste avec qui personne n'aimait se frotter. Pourtant, quelques mois après la grève de 1982 où le gouvernement avait voté une loi spéciale pour forcer le retour au travail, Réjean Parent et moi avons croisé le fer dans une école devenue toxique parce que deux groupes d'enseignants avaient maille à partir. L'un accusait l'autre de trahison pour être rentré au travail et l'autre demandant l'aide du patron pour que cesse le harcèlement dont il se disait victime. La thérapie était demandée par le patron, mais j'ai exigé de pouvoir explorer la possibilité de m'associer avec le syndicat pour ramener l'équipe-école à la santé. Après avoir « négocié » mon principe d'intérêt commun permanent qui devait être placé au-dessus des intérêts ponctuels divergents, je me suis retrouvé avec deux mandants et un seul payeur, non sans avoir eu à dire au DG qui rechignait à l'idée de s'associer avec le syndicat, que j'avais de cette façon toutes les chances de réussir contre toutes les chances de mener une guerre plus coûteuse que prometteuse. Pour la première fois depuis des mois, voire des années, Réjean Parent et lui se sont fait confiance, le temps de l'intervention. Je leur avais heureusement promis comme, dernier argument pour parvenir au Consensus, qu'ils pourraient reprendre leurs hostilités après l'intervention commune.

---

Revenons à la rentrée de septembre.

J'ai testé très rapidement les limites.

Après avoir rencontré la nouvelle direction à qui on avait omis de dire que j'aurais un statut de tuteur, je lui ai dit de vérifier auprès de la direction générale et j'ai insisté sur le

fait qu'elle devrait dire à son interlocuteur qu'elle allait probablement se sentir très seule dans un avenir immédiat si le tout n'était pas clarifié. Je doute qu'on ne lui ait jamais confirmé clairement mon statut, mais toujours est-il qu'on l'a convaincue très rapidement de me laisser faire.

Après avoir rencontré l'équipe-école avec qui j'ai fait un « accord de survie » et de gestion de crise qui a de toute évidence été très convaincant, j'ai fait expédier une lettre aux parents leur annonçant qu'on retardait la rentrée de quelques jours.

Dire que j'ai eu un appel catastrophe du DGA serait bien en deçà de la vérité. Il aurait sans doute aimé hurler que ça ne se faisait pas et que j'avais perdu la tête, mais il était déjà trop mouillé. Je lui ai rappelé que je pouvais rentrer à la caserne sur le champ. Je lui ai aussi dit que je serais le premier à prendre congé si le sinistre n'était pas maîtrisé, chiffres à l'appui, dans quelques semaines. Ça, c'est une liberté que j'ai toujours pu me payer, pas lui.

L'intervention avec tous les membres de l'équipe-école avait donc débuté par une mise en situation de gestion de crise et l'établissement d'un nouveau Contrat social. Comme rien n'avait fonctionné jusque-là et qu'on était coincé ensemble sur le même bateau, eux plus que moi, évidemment, j'allais commander et je ne promettais que des efforts à faire pour plusieurs semaines. On relaxerait un peu quand on serait dans des eaux plus calmes et on allait tous obéir à la manœuvre. Notre succès en dépendait, mais notre santé aussi. Les premiers jours d'intervention ont dû être une sacrée démonstration de leadership parce que les enseignants ont travaillé de longues journées; se sont comportés comme un commando avec une discipline et une cohésion extraordinaire.

À titre d'exemple, le protocole d'entrée des élèves pour la première demi-journée de classe que tout le monde s'est engagé à respecter avait douze pages.

La situation était tellement volatile et le temps si rare que j'ai vite compris qu'il me fallait faire des réunions de gestion très nombreuses et très courtes, mais surtout très efficaces.

La gestion de contacts, c'était aussi ça: Remplacer les longues et inefficaces réunions par des réunions fréquentes et courtes.

Le savoir de référence et le langage commun que constituait l'« Audit C » devaient se traduire en action. La « Réunion-minute » allait prendre sa forme définitive en devenant

mon activité de gestion principale qui découlait tout naturellement de l'« Audit C » qui s'en inspirait et qui l'appliquait. C'était l'« Audit C » en action, presque quotidiennement.

Jusqu'ici j'ai volontairement omis de parler de la portion de l'intervention qui était dédiée au redressement des comportements des élèves. Disons simplement qu'il s'agissait d'une immense opération de type behavioral, seul modèle capable d'embrasser autant de cibles de comportements simultanément. Je n'en ai pas parlé jusqu'ici parce que de toute façon, malgré la puissance de ce modèle d'intervention et l'ampleur de cette intervention en particulier, rien n'aurait fonctionné sans l'« Audit C » et la réunion minute.

J'en parle ici parce que bien sûr l'intervention a fonctionné grâce à l'« Audit C » et « la réunion minute », mais aussi parce que, dans le modèle behavioral, on fait une gestion très quantitative des interventions et des résultats.

C'est avec un certain plaisir que six semaines après le début de l'intervention je pouvais afficher que nous étions passé de 36 expulsions par jour à 6 présences de 2 minutes au local de retrait avec de très rares expulsions.

Petit détail qui fera sourire, il n'y avait pas 225 élèves dans cette école.

On pouvait recommencer à enseigner.

Et pour ceux qui verraient ici une anecdote isolée, je pourrais faire le tour des interventions où on m'a demandé de changer la donne d'écoles primaires ou même de grosses écoles secondaires en quelques jours.

Mais je ferai court pour illustrer l'essentiel.

Lors d'une de mes dernières interventions terrain, une direction générale m'a demandé d'intervenir pour redresser le fonctionnement et améliorer le climat d'une école qu'il qualifiait lui-même de « cimetière de directions ». On allait nommer la quatrième direction en quatre ans et il souhaitait que j'intervienne dès le départ.

J'ai mis une journée avec la nouvelle direction et l'équipe-école à mettre en place ce savoir qu'est « Audit C » et une journée à pratiquer ensemble « la réunion minute » en co-coaching.

J'ai animé la première réunion, le directeur a accepté d'animer la deuxième. Je l'ai coaché un certain temps par la suite.

Quelques jours, donc, au lieu de quelques directions.

---

### **Pour résumer l'essentiel**

Je reprendrai cette question posée plus haut.

Sachant que, invariablement la perception collective est toujours influencée et souvent « fabriquée », pourquoi ne pas utiliser ce savoir extraordinaire pour générer volontairement et de façon systématique une perception collective utile ?

Mais j'ajouterai ceci :

Connaissant la puissance de tous les phénomènes qui conditionnent la dynamique des groupes, souvent à contresens de l'efficience, pourquoi ne pas utiliser cette connaissance et cette puissance dans le sens de la mission.

Ce sera ça l'objet de la formation que nous allons faire ensemble.

Gilles Vachon, M.Ed., M.A.Psy.