

# Société pour la gestion du personnel

## S E P

Section neuchâteloise

Procès-verbal N° 300

Séance du 14 mai 2002, Grand Hôtel Les Endroits, La Chaux-de-Fonds

Présents : 20

### Thème : **GÉRER LA COMPLEXITÉ : UNE QUESTION DE PRÉSENCE ATTENTIVE**

Il a appartenu à notre président, Thierry Gonzàlez, de présenter l'orateur de la soirée M. Mario Cayer, Ph. D., professeur agrégé au département de management de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval (Québec) et responsable du MBA-Gestion des entreprises.

#### **1. Déroulement**

L'orateur propose de présenter les fondements de la recherche et de la formation ayant pour objectif de gérer la complexité relevant de la conscience et de la gestion ainsi que les caractéristiques et le contenu du programme servant à aider les cadres à faire face au stress.

#### **2. Exigences (non-techniques) à l'égard des cadres :**

L'orateur les énumère et les commente dans l'ordre suivant :

*a) La responsabilité* : notion d'imputabilité, autrement dit, sanctions possibles en cas d'erreurs commises ; *b) l'autonomie* : dans les entreprises en Amérique du Nord et notamment dans les entreprises gouvernementales, beaucoup de postes de cadres au niveau intermédiaire ont été supprimés ce qui fait que les structures de très pyramidales qu'elles étaient, parfois trop, sont maintenant devenues plus aplaties et exigent de la part des cadres d'être plus autonomes du fait aussi qu'ils n'ont plus comme précédemment la facilité de recourir à un supérieur qui n'était pas loin. En outre, en raison de certaines fusions d'équipes, qui sont parfois dans des endroits différents, cette mesure complique aussi la gestion d'où un surcroît de pression importante sur les cadres ; *c) l'engagement* : les entreprises demandent de plus en plus aux cadres un engagement important d'où le dicton : « Un cadre ne doit pas compter ses heures » ; *d) la créativité* : est aussi une qualité exigée des cadres qui sont tenus de faire plus avec moins ; *e) la vision systémique* : qui est de plus en plus mondiale (hors du mondial plus de salut!) d'où un esprit de compétitivité exacerbé ; *f) l'adaptation* vu la rapidité des évolutions techniques, le cadre qui fait du surplace, c'est la mort ; *g) la tolérance*, c'est-à-dire apprendre à gérer des gens qui viennent de différents pays avec leurs coutumes culturelles et notamment spirituelles différentes. Comment gère-t-on des gens qui ont leurs jours fériés à des dates différentes sans tomber dans le confusionnisme de la Tour de Babel ; *h) l'apprentissage*, il est alors question de la série des trois « Q » : QI, quotient intellectuel ; QE quotient émotionnel ; et QS, quotient spirituel (à ne pas confondre avec le quotient sexuel!), soit, être capable d'apprendre non seulement à aller chercher l'intelligence des gens, mais également leurs émotions et leur âme ; *i) la communication (et le coaching)* : il s'agit là de non seulement posséder l'aptitude à donner des ordres, mais à guider, à accompagner son personnel dans sa

tâche ; j) enfin en prime l'*équilibre* notamment entre vie professionnelle et vie privée.

### **3. Conséquences desdites exigences chez les cadres**

Ces exigences ci-dessus énumérées créent diverses incidences chez les cadres qui, en résumé, pour la plupart, sont les suivantes :

Chez certains :

1. Sentiment de perte de contrôle
2. Stress
3. Insatisfaction
4. Perte de sens
5. Perte d'équilibre
6. Désenchantement

Chez d'autres :

1. Goût du défi
2. Désir de réussir
3. Curiosité
4. Richesse (promesses) de l'avenir
5. Excitation du moment historique

### **4. Qualité de l'expérience en fonction de la relation entre défis et « compétences »**

À ce moment de sa présentation , l'orateur cite Robert Kegan Harvard University :

« Ce qui fait peut-être défaut, c'est la compréhension que les exigences du travail... ne nécessitent pas l'introduction de nouvelles habiletés, mais l'atteinte d'un nouveau seuil de conscience... c'est-à-dire un changement de sa façon de donner un sens au monde et d'agir dans ce monde. »

### **5. Les stades conventionnels de développement**

Ils sont de 10 ordres :

1. ambitieux, travaillant, discipliné
2. perfectionniste, consciencieux,
3. intéressé à la résolution des problèmes
4. possède un bon esprit d'analyse
5. esprit critique
6. orienté vers les résultats
7. prend conscience des contingences
8. capable de prendre et d'appliquer des décisions rationnelles
9. efficace dans un structure hiérarchique,
10. recherche de feedback

Or ces stades conventionnels de développement ont une portée limitée dans la mesure où :

I. le sujet est :

- centré sur le développement d'habiletés techniques
- n'est pas attentif à l'équilibre du système dans son ensemble
- plutôt dogmatique, délègue de façon unilatérale

II. a de la difficulté à :

- composer avec les émotions
- laisser aller, à relaxer
- apprécier et à accepter la différence
- se remettre en question

Pour appuyer sa démonstration, le conférencier prend appui sur certains auteurs en la matière :

- **Kegan** (1994) affirme que : « pour satisfaire les exigences du monde du travail sans subir un stress trop élevé, il faut avoir atteint les stades « postconventionnels ».
- **Rooke** et **Torbert** (1998) suggèrent que « les probabilités de mener à bien une transformation organisationnelle sont plus élevées lorsque les dirigeants ont atteint les stades postconventionnels. »

## 6. Les stades postconventionnels de développement

Il s'agit là pour M. Cayer, de la réponse aux défis actuels du monde du travail et d'en citer d'abord les forces, autrement dit ce que doit être le cadre d'aujourd'hui et de demain (pour après-demain, on a le temps de voir venir) :

- Conscient des paradoxes et des contradictions
- Orienté vers les processus et les résultats
- Flexible et disposé à agir en fonction du contexte et non seulement en fonction des objectifs
- Capable d'apprécier et d'accepter la différence
- Capable de composer avec les émotions, d'en être conscient et de les exprimer
- Capable de lâcher prise
- Capable de se remettre en question, de prendre conscience de ses modèles mentaux et de leur influence

Cela fait, au total, comme il est facile de s'en rendre compte, beaucoup de compétences et de capacités à emmagasiner.

## 7. La question

Dès lors la question qui se pose est de savoir comment favoriser aux cadres l'accès au stade postconventionnels.

Le but est de changer sa façon de penser et l'orateur propose une piste en citant **Peter Reason**, School of Management University of Bath (avec un nom comme ça, il ne peut avoir que raison) :

« La tâche la plus importante qui se présente à nous est d'apprendre à penser en termes nouveaux, et penser en termes nouveaux sous-entend de recourir à de nouvelles pratiques. »

## 8. Qu'est-ce que la présence attentive ?

La présence attentive, c'est le contraire de la présence étourdie. Voyons, deux avis :

**Jon Kabat-Zinn** : Pour cet auteur la pratique de la présence attentive signifie : « Faire attention » d'une manière particulière, délibérément, au moment présent et sans jugement de valeur. Selon ses travaux au centre médical de l'université du Massachusetts, la présence attentive peut-être utilisée pour mieux gérer le stress.

**Ellen Langer** : Selon les travaux de l'auteure de l'université Harvard : « Lorsque nous sommes présent attentivement, nous voyons une situation de diverses perspectives, nous sommes ouverts aux nouvelles données, nous prenons conscience du contexte dans lequel nous percevons l'information, nous sommes capables de créer de nouvelles catégories à partir desquelles l'information peut être comprise. Un état de présence attentive rend le sujet capable de composer avec la complexité de son environnement. »

## **9. Fondements et objectifs, de la présence attentive**

*Fondement* : Cette pratique permet au sujet qui s'y astreint d'acquérir : *a)* le non-jugement, *b)* la patience, *c)* « l'esprit du débutant », *d)* le non-agir, *e)* l'acceptation, *f)* la discipline.

*Objectifs* : Ils sont nombreux, soit : *a)* comprendre la nature des modèles mentaux et leur influence sur les perceptions, les décisions et les comportements ; *b)* développer la pratique de la présence attentive comme façon d'être en relation avec soi-même et son environnement ; *c)* développer l'intuition et l'intelligence émotionnelle ; *d)* apprendre à être efficace tout en gardant son équilibre personnel ; *e)* acquérir des techniques pour mieux maîtriser le stress ; *f)* apprendre à être plus présent et authentique dans les communications ; *g)* développer la capacité à composer avec la diversité, l'ambiguïté et les paradoxes ; *h)* apprendre à suspendre les jugements préétablis.

## **10 Le programme**

L'objectif général du programme « Complexité conscience et gestion » a donc comme but d'aider les gestionnaires à exercer un leadership transformationnel dans le monde actuel marqué par la complexité et l'incertitude. Il comprend 17 journées de formation, une pratique quotidienne de la présence attentive (6 jours/semaine), et certains tests avant et après la formation. Il y a deux formes de pratiques : le « body scan » et la pratique assise. Le « body scan » s'apparente aux techniques de relaxation. Au niveau de son corps, il s'agit de projeter sa conscience dans toutes les parties du corps en commençant par le pieds, cela provoque une grande détente et augmente la concentration. La pratique assise consiste pendant 25 minutes à être présent et à contrôler ses émotions.

Les caractéristiques de la pratique de la présence attentive sont adaptées de la clinique de réduction du stress de l'université du Massachusetts.

## **11. Conclusion**

Et l'hypothèse à la base du programme de formation est que la pratique soutenue de la présence attentive permet de développer les caractéristiques propres aux stades de développement postconventionnels vers lesquels le cadre doit tendre pour être efficace et réussir.

L'auditoire très attentif, convaincu du bien-fondé des arguments présentés, à remercier par applaudissements le conférencier de la soirée.

Neuchâtel, le 27 mai 2002

Le procès-verbaliste

Jacques Maurice Chenux

