

La pédagogie au service du management

Par Bruno Morchetti



Le terme « management » a évolué au fil du temps pour se focaliser sur les notions de coordination, d'administration, ou de pilotage d'une action collective afin d'atteindre un résultat au sein d'une organisation. Déjà au 13^{ème} siècle, il s'articulait autour de « l'art de gérer les affaires du ménage », en l'occurrence « conduire son bien, sa fortune et ses domestiques de façon judicieuse ».

Le mot « pédagogie », quant à lui, prend ses racines en Grèce. Dans l'Antiquité, le pédagogue était un esclave qui accompagnait et conduisait l'enfant à l'école. Il inspire une certaine humilité.

Il devient intéressant de relever cette interdépendance entre le fait de diriger les affaires et celle de piloter, d'accompagner quelqu'un ou encore d'animer une action collective, qui implicitement pourrait se traduire par comment mobiliser ses collaborateurs.

A la fin du 19^{ème} siècle, lors du boom industriel, avec l'organisation scientifique du travail, la production étaient devenue le maître mot. Cette centration sur la production, ainsi que la séparation distincte entre les travailleurs et cadres ont vraisemblablement renforcé cette culture du « Chef ». Au fil des décennies, l'organisation a évolué vers un système axé sur la gestion des processus, la responsabilisation, l'autonomie et les compétences. Cet essor a bousculé certaines valeurs, mais a-t-il modifié les comportements, la façon de se développer, celle d'apprendre ? Dans ce sens, nous pourrions légitimement nous poser la question, quel savoir-être, savoir-faire, la pédagogie pourrait-elle apporter au sein du management ?

Qu'est ce que la pédagogie pour le manager ? A quoi peut-elle bien servir ? La pédagogie ne se limiterait-elle pas uniquement à l'art de former, à un modèle transmissif du savoir, à l'utilisation de méthodes facilitant la transmission de l'information ? Utilisée dans ce contexte, la pédagogie devient plus aisée pour le responsable. Elle lui permet de diriger ses collaborateurs, plutôt que favoriser l'expression d'opinions de ces derniers et de les aider à acquérir un regard critique. Cette posture nous rappelle peut-être celle du maître d'école. L'enseignant qui surplombe la classe situé légèrement au dessus des têtes des étudiants. Les élèves écoutent. Telle une éponge, ils s'imprègnent du savoir. Détenteur des connaissances, le manager sait, il les diffuse et contrôle.

Cette manière d'agir ne soutient pas le processus de responsabilisation, d'autonomisation et de développement des compétences. Il ne suffit pas de dire pour que son vis-à-vis intègre, comprenne et accepte une information. Il serait judicieux de prendre en considération la richesse des représentations de son interlocuteur, reconnaître sa valeur, tout en l'amenant à s'exprimer afin d'engager une dynamique de transformation et de progrès.

La pédagogie ne serait-elle pas justement l'art de transformer et de rassembler ? D'un côté, elle suscite des réflexions, mobilise des compétences relationnelles, sociales et de l'autre, elle élabore, puis met en action des stratégies dans un contexte bien défini, pour amener quiconque vers un développement, vers l'atteinte de ses objectifs.

Dès lors que peut changer le manager ? Ce dernier est une personne proche de la réalité du terrain au même titre que la pédagogie qui prend sa source dans l'expérience. L'expérience a une composante collective. La réalité se traduit sous la forme d'un système, un ensemble incluant l'humain.

La compréhension et l'articulation du système nécessite un recueil d'informations continu et différencié qui, traduit à bon escient, aidera les collaborateurs dans leurs tâches et l'acquisition de compétences.

Dans ce sens, favoriser l'apprentissage, éveiller l'attention ... le fait d'être actif vis-à-vis d'autrui demande une connaissance de l'autre, un centrage sur la personne, la prise en considération de cette dernière, de la relation affective, de ses connaissances, de sa structure de fonctionnement et de sa façon d'agir. Cela demande notamment de l'observation, de l'écoute et du temps.

Au final, le manager deviendra en quelque sorte un chef d'orchestre, un animateur et un coordinateur d'un système. La recherche de solutions, l'accomplissement des tâches, l'atteinte des objectifs se compléteront entre autres par un partage où chaque entité pourra s'exprimer, donner son avis, coopérer, prendre certaines décisions, interagir et se remettre en question par l'utilisation de démarches telles que le « feedback » ou l'autoévaluation.

Pour le manager, il s'agira de développer une culture et une dynamique de l'apprentissage, car l'acte d'apprendre est un processus continu qui « réclame donc un accompagnement, mais aussi l'instauration d'une distance, qui est la condition, au-delà du simple apprentissage, de l'autonomie à construire de la personne ».

Dans ce sens, le manager s'initiera aux bases de la pédagogie pour devenir au fur et à mesure un manager formateur¹.

Bruno Morchetti, Expert pour le magazine **Le Monde Economique** et consultant formateur auprès de l'entreprise d'**Impulse Management Network Sàrl**

¹voir également sur ce même site l'article : devenir un manager formateur ... un facteur clé de succès pour l'entreprise