Document généré le 12 oct. 2024 02:23

Recherches qualitatives

Le processus de développement de la conscience de gestionnaires individualistes et stratèges : une investigation collaborative autour de l'expérience du pouvoir

Charles Baron

Volume 27, numéro 2, 2007

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1086788ar
DOI : https://doi.org/10.7202/1086788ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Association pour la recherche qualitative (ARQ), Université du Québec à Trois-Rivières

ISSN

1715-8702 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Baron, C. (2007). Le processus de développement de la conscience de gestionnaires individualistes et stratèges : une investigation collaborative autour de l'expérience du pouvoir. *Recherches qualitatives*, *27*(2), 104–132. https://doi.org/10.7202/1086788ar

Résumé de l'article

L'atteinte de stades de conscience dits post-conventionnels apparaît essentielle pour assumer une gestion propice à l'apprentissage et au développement d'autrui. Or, les capacités personnelles et le processus de développement propres à ces stades ne sont pas bien circonscrits. Aussi, une formation-recherche a été mise sur pied pour investiguer et soutenir le processus de développement de gestionnaires évalués à des stades post-conventionnels, dits Individualiste (6) et Stratège (6). En cohérence avec l'investigation collaborative menée, les données recueillies ont été soumises à une analyse par théorisation ancrée. Ainsi, il a été possible de révéler la structure dynamique et les composantes du processus de développement aux stades Individualiste et Stratèges, de rédiger le récit du processus de chaque participant et de dégager une synthèse propre à chaque stade. Enfin, les transformations observées dans l'expérience des participants ont pu être interprétées en termes de pouvoir et de capacité à soutenir l'apprentissage et le développement.

Tous droits réservés © Association pour la recherche qualitative (ARQ), 2007

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

Le processus de développement de la conscience de gestionnaires individualistes et stratèges : une investigation collaborative autour de l'expérience du pouvoir

Charles Baron, Ph.D.

Université Laval

Résumé

L'atteinte de stades de conscience dits post-conventionnels apparaît essentielle pour assumer une gestion propice à l'apprentissage et au développement d'autrui. Or, les capacités personnelles et le processus de développement propres à ces stades ne sont pas bien circonscrits. Aussi, une formation-recherche a été mise sur pied pour investiguer et soutenir le processus de développement de gestionnaires évalués à des stades post-conventionnels, dits Individualiste (6) et Stratège (6). En cohérence avec l'investigation collaborative menée, les données recueillies ont été soumises à une analyse par théorisation ancrée. Ainsi, il a été possible de révéler la structure dynamique et les composantes du processus de développement aux stades Individualiste et Stratèges, de rédiger le récit du processus de chaque participant et de dégager une synthèse propre à chaque stade. Enfin, les transformations observées dans l'expérience des participants ont pu être interprétées en termes de pouvoir et de capacité à soutenir l'apprentissage et le développement.[1]

Mots clés

DÉVELOPPEMENT, CONSCIENCE, GESTIONNAIRE, POUVOIR, POST-CONVENTIONNEL

[1] Cette étude a été rendue possible grâce à une bourse doctorale octroyée par le Conseil national de recherche en sciences humaines (CRSH) et une subvention pour la recherche innovante du Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC). Le texte intégral de la thèse est disponible à la Bibliothèque des sciences humaines de l'Université Laval.

RECHERCHES QUALITATIVES – Vol. 27(2), 2007, pp. 104-132.
AVANCÉES EN MÉTHODOLOGIES QUALITATIVES
ISSN 1715-8702 - http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html
© 2008 Association pour la recherche qualitative

La problématique de la recherche

Le contexte : la nécessité d'endosser un nouveau paradigme de gestion

À l'aube du troisième millénaire, le monde du travail est en pleine mutation. En effet, les systèmes organisationnels changent rapidement et apparaissent de plus en plus complexes, interdépendants et fragiles. Or, les modes de gestion en vigueur – souvent axés sur le contrôle unilatéral des dirigeants – n'ont pas connu de transformations comparables, mais semblent s'être rigidifiés ces dernières années en réaction à la compétition accrue qui frappe les organisations (Cameron, 1998). Ce faisant, ces modes de gestion semblent avoir précipité une recrudescence de problèmes en matière de santé physique et mentale (Duxbury, Higgins & Johnson, 1999) et de violence au travail (Chappell & Di Martino, 2000).

Pour pallier les limites des modes de gestion actuels, plusieurs auteurs croient nécessaire l'avènement d'une nouvelle forme de gestion, davantage axée sur l'apprentissage collaboratif et le partage du pouvoir (Argyris, 1982; Senge, 1990). Un tel style de gestion se manifesterait avec ses subordonnés, ses collègues ou ses supérieurs par un souci de remettre en question et de transformer les façons de voir, de penser et d'agir qui freinent le changement ou l'apprentissage, par l'articulation de visions partagées, ainsi que par la reconnaissance des compétences, de l'autonomie et du leadership de chacun. Or, les gestionnaires sont rarement habilités à gérer sous un mode apprenant (French & Grey, 1996). D'ailleurs, Fisher, Rooky & Torbert (2000) soutiennent que l'apprentissage collaboratif constitue l'action la moins bien comprise et la moins bien pratiquée en gestion. À cet effet, des études liant le développement personnel et la gestion révèlent que soutenir l'apprentissage et le développement d'autrui requiert d'avoir atteint des stades de conscience dits post-conventionnels (Cook-Greuter, 2004; Rooke & Torbert, 2005).

Le cadre théorique : la nécessité d'une conscience post-conventionnelle pour soutenir l'apprentissage et le développement d'autrui

Depuis les travaux fondateurs de Piaget, les chercheurs en psychologie se sont concentrés sur l'étude des stades de développement de l'enfance et de l'adolescence. Or, ces dernières décennies, Kohlberg (1969), Loevinger (1976), Kegan (1982) et plusieurs autres ont remis en question les présomptions que le développement ne soit que cognitif et qu'il cesse à l'âge adulte. Dans cette veine, plus d'une quarantaine de théories bien documentées empiriquement révèlent aujourd'hui une séquence hiérarchique, relativement universelle et invariante, de stades de développement de la conscience (Wilber, 2000).

Stades et développement de la conscience

Un stade de conscience peut être défini comme un système de compréhension de soi, des autres et du monde auquel la personne s'identifie et se trouve assujettie. Ce système se compose de structures à la fois cognitives, affectives et conatives de quatre niveaux différents. Ainsi, à chaque stade correspondraient des *représentations*, des *stratégies*, des *logiques d'action* et une *posture intentionnelle* typiques. Ces structures se distinguent par une complexité et une difficulté d'explicitation grandissante. En effet, si ses représentations et ses stratégies sont relativement simples et faciles à expliciter, il en va tout autrement pour les logiques d'action et la posture intentionnelle dans lesquelles elles s'enchâssent. De fait, ces dernières assurent une cohérence et une stabilité dans l'expérience et sont intimement associées à l'identité personnelle. Du coup, elles sont très chargées affectivement et ne peuvent être investiguées aisément.

Mû par des besoins psychologiques (Deci & Ryan, 2000; Maslow, 1968), le développement de la conscience peut être favorisé par l'articulation de *projets personnels* (Kegan, 1982), par le soutien de l'entourage et par une investigation de son expérience en phase avec son rythme et ses capacités (Meehan Souvaine, 1999). Le développement de la conscience peut alors prendre deux formes principales. La première est une *expansion de conscience*, qui consiste à reconnaître les façons de voir, de penser et d'agir auxquelles la personne est as*sujet*tie pour en faire l'*objet* d'un examen critique (Kegan, 1982, 1994). Ce faisant, la personne est à même d'assouplir et de se détacher de ses façons de voir, de penser et d'agir habituelles, voire de faire passer leur statut de *vérités* à celui de *possibilités*. La deuxième forme de développement consiste en une *transformation* de ses façons de voir, de penser et d'agir habituelles par l'articulation d'alternatives plus inclusives, complexes et viables (Mezirow, 1991). Notez que si l'essentiel du développement adulte prend la forme d'expansions de conscience à un même stade, le passage d'un stade à un autre semble passer par le cumul de transformations dans des structures de signification de plus en plus centrales.

L'organisation des stades de conscience

Présents en chacun de nous à titre de potentiels ou de capacités bien intégrées, les stades de conscience ne sont pas des types de personnes, mais plutôt des façons de comprendre et d'appréhender la réalité. L'image de la spirale ascendante illustrant souvent l'organisation des stades de conscience permet d'ailleurs de bien saisir comment chaque stade transcende les limites et intègre les forces de ceux qui le précèdent. Cela dit, un stade de conscience prédomine toujours chez un individu et fait figure de centre de gravité.

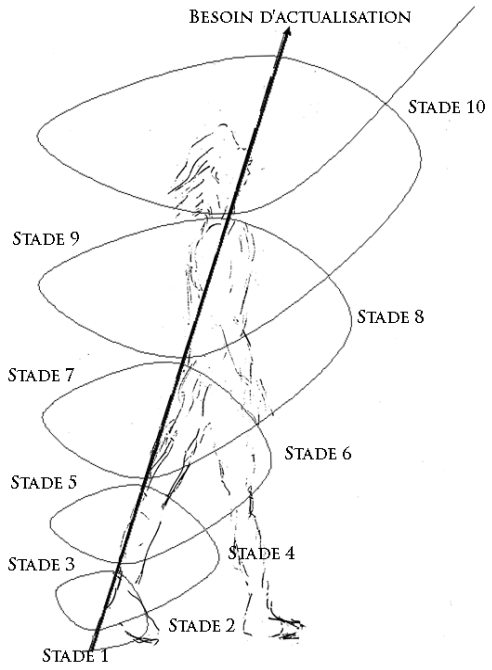

Figure 1 : Les stades de conscience

Selon Cook-Greuter (2004), les stades de conscience s'organisent en quatre grands niveaux, dits pré-conventionnel, conventionnel, post-conventionnel et transcendant. Si le niveau pré-conventionnel renvoie aux stades de l'enfance bien étudiés en psychologie, le niveau conventionnel renvoie aux stades les plus fréquents à l'adolescence et à l'âge adulte. Ce niveau de conscience, où l'on retrouve 78% des gestionnaires, présuppose d'avoir transcendé l'égocentrisme de l'enfance et d'avoir assimilé les conventions ambiantes, désormais prises pour des vérités. Le dernier stade conventionnel, dit Performant[1], compte 30% des gestionnaires et se distingue par une différenciation, une autodétermination et une efficacité sans précédent à l'intérieur des conventions sociales[2]. Par ailleurs, les Performants ont tendance à se montrer ethnocentriques, à contrôler leur environnement en fonction de leurs objectifs et à croire qu'il existe *une* meilleure façon de penser et d'agir. Enfin, ce n'est qu'une minorité de gestionnaires (18%) accéderait au niveau de conscience post-conventionnel. Comme son nom l'indique, ce niveau se distingue par une prise de distance critique et un affranchissement graduel des façons de voir, de penser et d'agir intériorisées au fil de sa socialisation. Le

premier stade post-conventionnel, dit Individualiste, se caractérise par une prise de conscience des biais, des limites et des intérêts qui sous-tendent les conventions et ses propres croyances. Capables d'une pensée plus créative et flexible, les Individualistes (11% des gestionnaires) parviennent à remettre en question leurs structures de compréhension du monde et à apprendre avec autrui. Toutefois, ils ont tendance à douter de la légitimité de leur autorité, à verser dans un relativisme paralysant et à se porter à la défense de causes perdues. De fait, il semble que ce soit le passage au stade suivant, dit Stratège (5% des gestionnaires), qui permette à la personne d'exercer un pouvoir propice à l'apprentissage et au développement. En effet, Fisher & Torbert (1991) révèlent que les gestionnaires stratèges collaborent plus étroitement avec leurs subordonnés, explorent davantage leurs perspectives et cherchent des cadres de compréhension intégrant leurs points de vue respectifs. Qui plus est, Rooke & Torbert (1998) observent que les dirigeants post-conventionnels font davantage figure de leaders d'apprentissage et participent à plus de transformations organisationnelles que ceux qui sont aux stades conventionnels. Enfin, Bushe & Gibbs (1990) relatent que les consultants stratèges sont reconnus comme des acteurs de changement plus compétents que ceux qui sont évalués aux stades antérieurs. Le Tableau 1 présente une synthèse du style de gestion et de leadership à ces stades.

Méconnaissance des stades Individualiste et Stratège et de leur processus de développement

Les enjeux distinctifs et les frontières des stades Individualiste et Stratège apparaissent mal circonscrits dans l'ensemble des théories liant le développement de la conscience et la gestion (Beck & Cowan, 1996; Cook-Greuter, 2004; Fisher *et al.*, 2000; Kegan, 1994; Torbert, 2004). En effet, contrairement aux stades conventionnels, les stades Individualiste et Stratège n'ont fait l'objet d'aucune étude empirique visant à décrire spécifiquement leur psychodynamique ou leurs dimensions essentielles. Qui plus est, il existe un flou majeur dans les écrits quant au stade où il devient possible de gérer d'une manière propice à l'apprentissage et au développement. Enfin, on sait bien peu de choses sur le processus de développement à ces stades. De fait, la théorie de Loevinger (1976) – à la base des écrits de Cook-Greuter et de Torbert – ne propose aucun modèle théorique du processus de transition d'un stade à un autre (Broughton & Zahaykevich, 1988). Qui plus est, Manners & Durkin (2000) observent une rareté de connaissances et d'études sur les transitions entre les stades et sur les transformations qui surviennent à l'intérieur de ceux-ci.

Tableau 1
Styles de gestion et de leadership associés aux stades de conscience

Stades de conscience (% des gestionnaires, Cook-Greuter, 2004)	Styles de gestion et de leadership	
	Forces	Faiblesses
Performant (30%)	Intégration personnelle des conventions; autodétermination; préoccupation pour l'efficacité organisationnelle.	Ethnocentrisme; contrôle l'environnement en fonction de ses objectifs; croit qu'il existe *une* meilleure façon de penser et d'agir.
Individualiste (11%)	Reconnaît que tout système est arbitraire, biaisé et intéressé; pensée flexible qui déborde les façons de penser et d'agir habituelles; présume de la complémentarité des points de vue.	Prises de décision contextualisées peuvent sembler inconsistantes; relativisme parfois paralysant; se fait parfois le défenseur des causes perdues.
Stratège (5%)	Préoccupation pour la cohérence systémique; plaisir à co-créer, à apprendre avec d'autres, et à recadrer les règles improductives.	Impatience quant au rythme de développement de son entourage; peut paraître arrogant, trop complexe et pas assez pragmatique.

Le cadre d'investigation : l'expérience du pouvoir des gestionnaires individualistes et stratèges

Soutenir et investiguer le processus de développement de la conscience de gestionnaires individualistes et stratèges semble tout indiqué pour saisir comment ils en viennent à soutenir l'apprentissage et le développement d'autrui. Seulement voilà, la conscience et l'expérience personnelle ne peuvent être investiguées qu'à travers des pratiques contextuelles qui les incarnent et les révèlent (Varela & Shear, 1999).

En examinant les enjeux associés à la transition d'une gestion contrôlante à une gestion propice au développement, un objet d'investigation s'est imposé naturellement, soit l'expérience du pouvoir. Mais qu'entend-t-on par pouvoir? Voilà une question bien plus complexe qu'il n'y paraît. En effet,

s'il existe une pléthore d'écrits sur les diverses formes de pouvoir comme le leadership et l'autorité, ceux-ci apparaissent éclatés et parcellaires. Aussi, nous avons décidé d'articuler notre propre modèle théorique du pouvoir en nous inspirant d'une grille d'analyse intégrative proposée par le philosophe américain Ken Wilber (1995), soit les dimensions subjective, intersubjective, concrète et systémique du réel.

Quatre dimensions du réel auxquelles correspondent des formes de pouvoir

Dans la mesure où le pouvoir se résume, dans sa plus simple définition, à la possibilité d'avoir un impact délibéré sur le réel, nous avons cru bon situer les formes de pouvoir décrites dans la documentation scientifique à même les quatre dimensions du réel. En effet, le pouvoir qu'une personne se reconnaît et exerce peut être limité ou accru par ses contextes subjectif, intersubjectif, concret et systémique. En contrepartie, la reconnaissance de ces contextes peut permettre à la personne de se positionner autrement par rapport à ceux-ci, voire de les transformer. Comme nous pouvons le voir dans la Figure 1, quatre formes de pouvoir différentes semblent ainsi correspondre à ces dimensions du réel, soient le *pouvoir personnel*, le *leadership*, *l'autorité* et le *pouvoir politique*. Les définitions sommaires que nous en donnons ici sont le fruit d'une intégration originale d'écrits provenant des domaines de la gestion, du leadership, de la psychologie et de l'art militaire.

- ***Le pouvoir personnel*** renvoie à la capacité et à la légitimité que l'on se reconnaît d'agir en fonction de ses besoins et non de prescriptions sociales tacites et/ou intériorisées. Incarnant une responsabilité face à soi-même, cette forme de pouvoir peut être associée aux concepts d'autonomie psychologique, d'autodétermination et d'agentivité (Bandura, 2006; Deci & Ryan, 2000; Kegan, 1994).
- ***Le leadership*** peut être compris comme la capacité à transformer les façons de voir, de penser et d'agir de son groupe pour qu'il s'adapte de façon créative aux défis qui lui échoient (Heifetz, 1994; Kotter, 1990; Schein, 1992). L'exercice du leadership est légitimé par les besoins du groupe et constitue une responsabilité morale.
- ***L'autorité*** renvoie à la capacité et à légitimité d'agir pour atteindre des objectifs organisationnels prédéterminés. Son exercice est légitimé par la structure et constitue une responsabilité à l'égard de l'intégrité et de la pérennité de l'organisation (Leavitt, 2003).

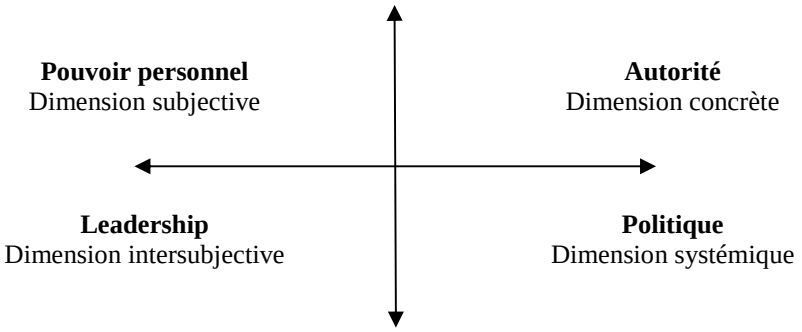

Figure 2 : Formes de pouvoir correspondant aux quatre dimensions du réel

- ***Le pouvoir politique*** renvoie à la capacité de saisir les opportunités de changement et à s'arrimer avec des acteurs influents pour veiller sur l'intégrité et le développement des systèmes. Ce pouvoir est légitimé par les besoins, immédiats ou à long terme, des systèmes dans lesquels on s'inscrit (Machiavel, 2007; Sun Tzu, 2000).

La question de recherche

Ainsi doté de grilles d'investigation des stades de conscience et de l'expérience du pouvoir, notre question de recherche principale s'est énoncée de la manière suivante :

> *Qu'est-ce qui se transforme dans l'expérience du pouvoir des gestionnaires individualistes et stratèges alors que l'on soutient le développement de leur conscience?*

La méthodologie de la recherche

Soutenir le développement de la conscience présuppose d'aider une personne à reconnaître, à faire l'examen critique et à transformer les structures de signification auxquelles elle est assujettie. Ces structures se manifestent par des *patterns* de pensée et d'action qui manquent de souplesse et de discernement dans le contexte. Ainsi, des personnes au même stade de conscience risquent fort d'être aux prises avec des patterns et des difficultés similaires. Dès lors, notre question de recherche nous a incité à investiguer – avec des gestionnaires individualistes et stratèges – leurs difficultés récurrentes dans l'exercice du pouvoir de façon à reconnaître, à faire l'examen critique et à assouplir les patterns problématiques qui en sont à l'origine.

Tenue d'une investigation collaborative

Une formation-recherche intitulée *Pouvoir, autorité et leadership* a donc été offerte à des gestionnaires individualistes et stratèges du réseau de la santé et de la fonction publique québécoise. Au préalable, ceux-ci avaient rempli un questionnaire évaluant leur stade de conscience, le *Leadership Development Profile* (Cook-Greuter, 1990; Loevinger, Wessler & Redmore, 1970; Torbert, 1987). Après avoir été initiés à un canevas commun d'investigation de leur expérience du pouvoir, ces gestionnaires ont été invités à participer à six journées d'investigation collaborative, étalées sur neuf mois, en petits groupes (composés de trois hommes et de trois femmes évalués au même stade). Inspirés de l'approche de recherche collaborative de Desgagné (2001), de l'investigation coopérative de Heron & Reason (1997) et de l'investigation développementale de Torbert (1991; 2004), les paramètres de l'investigation étaient les suivants. D'abord, chaque participant a articulé – avec l'aide de son groupe – un *projet de développement personnel* visant à dépasser une difficulté récurrente dans l'exercice de son pouvoir. Ensuite, à chaque journée d'investigation, quatre ou cinq participants ont été invités à présenter un *événement significatif* où ils ont connu des difficultés similaires à celles présentées dans leur projet ou, au contraire, où ils sont parvenus à les dépasser. Après que le participant eut présenté ses observations et ses réflexions sur cet événement, les membres de son groupe ont pu l'inviter à clarifier des facettes du contexte et de son expérience personnelle passées sous silence. Ensuite, le groupe a fait part de ses impressions, de ses réflexions et de ses interrogations quant à la situation présentée, aux stratégies qui semblaient de mise, à ses logiques d'action et aux enjeux affectifs les façonnant. Enfin, le participant a été invité à se réapproprier de nouvelles façons de voir, de penser et d'agir et à les expérimenter ou, s'il ne s'y sentait pas prêt, à observer son expérience jusqu'à la prochaine séance. Ces boucles d'apprentissage expérientiel (Kolb, 1984) ont été entamées avec la clarification du projet personnel pour se poursuivre avec l'investigation de quatre événements significatifs et se conclure avec un bilan personnel. Enregistré sur bandes audio, le contenu des séances a constitué l'essentiel de nos données.

Une démarche d'analyse par théorisation ancrée

Comme l'investigation du projet personnel et des événements significatifs a permis l'articulation d'une compréhension – voire d'une théorisation – de l'expérience du pouvoir des participants de plus en plus juste et porteuse de changement, nous avons opté pour une méthode d'analyse par *théorisation ancrée* (Glaser & Strauss, 1967; Paillé, 1994). En effet, notre souci de susciter des expansions de conscience chez les participants nous a amené à articuler –

de concert avec leurs pairs – une compréhension de leur expérience qui s'est affinée d'une séance à l'autre. Nous rejoignions ainsi l'esprit de la démarche de théorisation ancrée *où le chercheur tente de toujours mieux comprendre, cerner, expliciter et théoriser l'objet de son étude* (Paillé, p. 152). D'ailleurs, l'investigation répétée d'événements significatifs chez les mêmes acteurs a permis de respecter *la logique fondamentale de cette approche par laquelle la production et la vérification de la théorisation procèdent par approximations successives, jusqu'à la validité et la fiabilité voulues* (Paillé, p.153). De fait, c'est dans un exercice de négociation continue entre l'acteur et le groupe que des façons de voir, de penser et d'agir plus valides et transformatrices ont pu émerger.

Une fois le processus des participants conclu et transcrit sous forme de verbatim, nous avons dû déterminer les manifestations de développement sur lesquelles nous devions asseoir nos analyses. Les expansions de conscience et les transformations étant au cœur du développement de la conscience, nous nous sommes employé à repérer et à documenter celles-ci de façon systématique. Pour ce faire, nous avons clarifié les formes qu'elles peuvent prendre, de même que les critères permettant d'évaluer leur validité, notamment la cohérence du discours du participant avec son expérience affective et ses actions, leur résonance avec la compréhension et l'expérience des pairs et l'émergence de façons de voir, de penser et d'agir plus inclusives, complexes et viables (Heron & Reason, 1997). En effet, nous avions à cœur de documenter les *théories en action* des participants et non les *théories épousées* (Argyris & Schön, 1974) par lesquelles ils pouvaient rationaliser leurs actions.

Une fois les expansions de conscience et les transformations des participants bien circonscrites, une modélisation de leur processus de développement de la conscience a pu être articulée.

Ainsi, comme nous pouvons le voir à la Figure 2, nous avons clarifié que les participants entament la formation-recherche avec une *posture initiale* qui se compose de trois éléments, à savoir une *difficulté récurrente* dans l'exercice du pouvoir, *un projet personnel de développement* qui incarne ni plus ni moins que leurs intuitions quant à la façon de les résoudre et des *besoins saillants*, soit les motivations profondes qui les animent dans leur exercice du pouvoir et qu'ils souhaitent mieux satisfaire par leur projet. Ensuite, nous avons précisé que les *patterns problématiques* des participants se manifestent par des *stratégies inefficaces*, qui elles-mêmes sont façonnées par des *logiques d'action* tacites. De plus, nous avons réalisé que les *apprentissages transformationnels* réalisés par les participants et les pistes d'apprentissages proposées par leurs pairs pavent la voie à une *posture émer-*

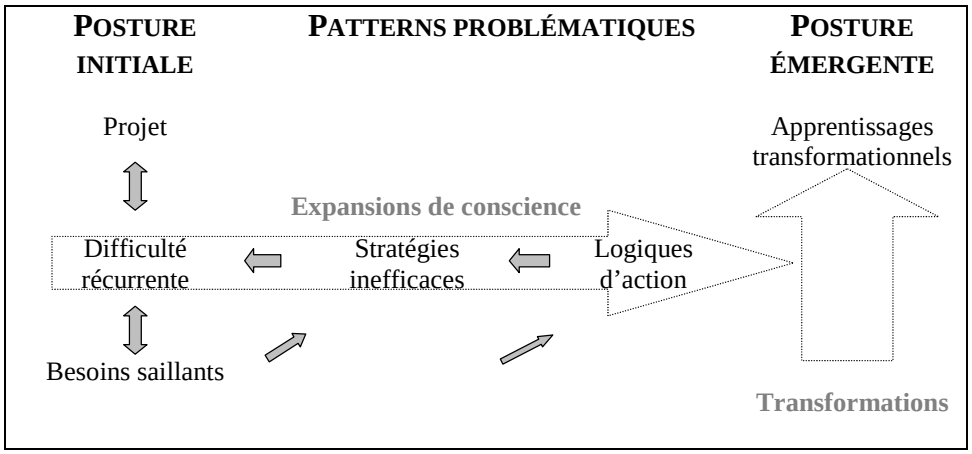

Figure 3 : Modélisation du processus de développement de la conscience des participants

gente dans l'expérience du pouvoir qui permet bien souvent de réaliser leur projet personnel. Enfin, mentionnons que les *besoins saillants* sont apparus des principes organisateurs parcimonieux des patterns et des apprentissages des participants, bref de l'essentiel de leur processus. Ainsi, des séquences de *besoins, de patterns* et d'*apprentissages* ont pu être identifiées à chaque stade.

La rédaction de récits pour chaque participant et d'une synthèse pour chaque stade

Fort de cette modélisation, nous avons rédigé le récit du processus de développement de la conscience de chacun des participants. Le type de récit privilégié emprunte autant aux *récits de vie* qu'aux *récits de pratique* (Bertaux, 1997). En effet, ces récits impliquent non seulement une reconstruction narrative de *fragments d'expériences vécues* par les participants, comme dans les récits de vie, mais aussi une reconstruction des *contextes sociaux* dans lesquels ils exercent leur connaissance pratique, comme dans les récits de pratique. Très préoccupé par la fidélité des récits, nous y avons inséré des mots, des expressions et des phrases des participants (en italique) et nous leur avons demandé de valider le récit de leur processus personnel. De même, nous avons cherché à montrer le dialogue qui a pris place entre l'expérience singulière et contextuelle du participant, la perspective de ses pairs et notre perspective de chercheur. Notez que ce mode d'analyse et de production des résultats est parfaitement cohérent avec l'approche de recherche collaborative que nous avons privilégiée. En effet, en permettant l'articulation de savoirs qui jouissent d'une « double vraisemblance » (Dubet, 1994), ces récits servent autant le

besoin de développement professionnel des praticiens que le besoin de production scientifique du chercheur.

La présentation des résultats

Cette section présente une synthèse des processus de développement de la conscience des gestionnaires individualistes, d'une part, et stratèges, d'autre part, à partir des catégories ayant servi à structurer et à rédiger leurs récits individuels[3].

Le processus de développement des Individualistes

La posture initiale

Occupant des postes de cadre intermédiaire dans la fonction publique, les Individualistes ayant pris part à notre étude ont tous perdu une part de leur leadership ou de leur autorité au cours des derniers mois, sinon des dernières années. À titre d'exemple, Paul[4] et Gilles ont perdu des postes de directeurs généraux, tandis que Julie a été écartée du comité de direction de son ministère. Ce déficit d'influence des Individualistes apparaît imputable aux stratégies qu'ils déploient pour défendre le bien commun. En effet, leurs attitudes et leurs comportements vindicatifs *dérangent* les détenteurs d'autorité, de sorte que ceux-ci en viennent à les rabrouer et à les rejeter.

Un peu traumatisés par la virulence de ces (contre-)*attaques*, les Individualistes éprouvent beaucoup de colère et de peur à l'égard des détenteurs d'autorité et ils ont aussi tendance à se replier sur eux-mêmes et à se remettre en question. Néanmoins, après quelques mois – sinon quelques années – de ce régime, tous formulent le souhait de *retrouver leur place* dans leur organisation. Pour ce faire, ils pressentent qu'ils doivent clarifier leurs besoins et leurs désirs, apprendre à contenir leurs jugements et leurs élans belliqueux et négocier avec plus de tact.

Les difficultés récurrentes et les projets des Individualistes apparaissent associés à trois besoins saillants. D'abord, on sent chez eux un désir sincère et profond de contribuer à la société, à la qualité des services offerts aux citoyens, ainsi qu'au développement de leurs employés. De fait, plusieurs croient que *servir* la collectivité est *le devoir moral de tout gestionnaire*. Ensuite, les Individualistes éprouvent le besoin de *se sentir considérés* par leurs supérieurs, lequel se manifeste par l'établissement de rapports égalitaires avec ceux-ci et par l'attente d'une ouverture à négocier, à explorer leurs incohérences et à articuler une compréhension commune de la réalité. Enfin, ils éprouvent le besoin de *se protéger des abus de pouvoir* de leurs supérieurs ou de leurs collègues. En effet, si les Individualistes sont soucieux d'être reconnus dans

leur organisation, ils se sentent démunis devant des détenteurs d'autorité qui leur sont hostiles.

Les patterns problématiques

L'investigation des difficultés récurrentes des Individualistes dans l'exercice de leur pouvoir a permis de mettre au jour trois patterns problématiques communs. Inter-reliés, ils se présentent selon une certaine séquence, l'échec du premier pattern suscitant un deuxième pattern qui, échouant à son tour, semble en susciter un troisième tout aussi inefficace et insatisfaisant.

> *Pattern 1 : Dénoncer les pratiques de gestion empreintes d'intérêts personnels, comme s'il fallait se sacrifier pour veiller sur le bien commun.*

Éprouvant un fort besoin de *veiller sur le bien commun*, les Individualistes dénoncent les pratiques de gestion de leurs collègues et de leurs supérieurs qui n'apparaissent pas pures et désintéressées. En effet, les Individualistes voient dans la négociation et les jeux d'influence une menace à leur intégrité. Aussi, plutôt que d'avoir recours à des alliances et des compromis pour satisfaire les intérêts de chacun, ils confrontent ouvertement les détenteurs d'autorité qui font primer leurs intérêts sur ceux de la collectivité.

Les Individualistes agissent de la sorte dans la mesure où ils [doutent d'avoir] *une place légitime [dans leur organisation*] et où ils croient en un *principe de méritocratie* selon lequel la satisfaction des besoins de chacun devrait être tributaire de sa contribution à la collectivité. Dès lors, les Individualistes semblent croire que s'ils veillent sur le bien commun sans égard aux intérêts personnels en jeu, leurs besoins de considération et d'acceptation seront nécessairement comblés. À titre d'exemple, Paul dira [*douter] de sa capacité à se faire accepter tel qu'il est par un groupe* et être *naturellement enclin à s'oublier pour la cause et sa gang*.

> *Pattern 2 : Se montrer suffisants et méprisants avec des détenteurs d'autorité indifférents à leur vision, comme s'ils pouvaient forcer leur reconnaissance.*

Animés du besoin de se sentir considérés par les détenteurs d'autorité, les Individualistes vivent durement leur incapacité à rallier leurs pairs ou leurs supérieurs à leur vision et à se sentir acceptés. Aussi, faute de reconnaître leur colère et leur expérience de vulnérabilité, ils en viennent à se montrer suffisants et méprisants. Dans cette veine, ils développent des représentations polarisées d'eux-mêmes (*purs et nobles*) et de leurs vis-à-vis (*magouilleurs, sans foi ni loi*) qui renforcent leur rapport antagoniste. Par exemple, Paul prendra

conscience qu'il a suscité de l'animosité chez d'éventuels collaborateurs en voyant rapidement en eux des *ennemis*, régis par des valeurs contraires aux siennes, et en se comportant comme s'il n'avait pas besoin d'eux.

Ainsi, les Individualistes semblent en vouloir à leurs collègues et à leurs supérieurs de ne pas reconnaître leur apport particulier et la sincérité de leur engagement. De fait, ils cherchent à *se faire justice* et à forcer leur reconnaissance en déployant des stratégies destinées à les faire sentir inférieurs. C'est là une attitude passablement narcissique qui s'explique par la frustration de leurs propres besoins de contribution et de considération. Dans cette veine, Gilles reconnaîtra qu'il n'a pas *fait le deuil de la reconnaissance* associée à son ancien poste de direction et que sa colère l'a amené à se montrer contrôlant et confrontant avec ses collègues.

Pattern 3 : Se remettre en question, se replier ou se soumettre à l'autorité, comme si la frustration de ses besoins s'expliquait par une faille ou une impuissance fondamentale.

À l'opposé des deux premiers patterns, axés sur l'imposition de sa vision et de ses valeurs, le troisième pattern des Individualistes consiste à se remettre en question, à se replier et à se soumettre aux détenteurs d'autorité, comme s'ils ne pouvaient qu'obéir ou se révolter.

Ainsi, les Individualistes ont tendance à *prendre personnelle* la frustration de leurs besoins par leurs collègues et leurs supérieurs. En effet, lorsqu'ils font l'objet de l'hostilité ou du rejet de leurs vis-à-vis, ils conçoivent que c'est leur personne qui est en cause plutôt que leurs stratégies maladroites. Du coup, ils se remettent en question, se replient sur eux-mêmes et vont parfois jusqu'à se soumettre aux détenteurs d'autorité. Ainsi, Julie se remettra en question après s'être fait rabrouer par les dirigeants de son organisation sans tenir compte des enjeux contextuels et des choix de stratégies y ayant contribué. Ne concevant *pas d'autres possibilités que de quitter ou de ravaler sa colère*, elle se repliera sur elle-même, comme si elle devait *se faire toute petite pour demeurer dans l'organisation*.

Ce faisant, les Individualistes semblent interpréter le rejet ou l'hostilité de collègues ou de supérieurs comme révélant une faille personnelle plutôt que de reconnaître l'ampleur du défi qui leur échoit, soit d'actualiser une vision marginale. Plus encore, les rebuffades qu'ils essuient semblent réactiver un sentiment d'impuissance archaïque à l'égard des figures d'autorité. À ce titre, Julie [se demandera] *si c'est [elle] qui [n'est] pas correcte* et contactera des peurs de persécution par une figure d'autorité omnipotente issues de son enfance.

La posture émergente

La posture émergente des Individualistes dans l'exercice du pouvoir repose sur trois principaux apprentissages transformationnels. Chacun semble permettre d'assouplir, sinon de s'affranchir, d'un pattern donné. En effet, pour dépasser leur rapport antagoniste avec les détenteurs d'autorité, les Individualistes devront reconnaître leurs émotions et leurs besoins, ainsi que leur responsabilité d'y veiller. Dès lors, ils admettront que les détenteurs d'autorité puissent veiller sur leurs propres intérêts sans trahir pour autant leur engagement envers le bien commun. Ensuite, les Individualistes reconnaîtront qu'ils ont des besoins relationnels et instrumentaux que seuls les détenteurs d'autorité peuvent combler et ils vont déployer des stratégies d'arrimage en conséquence. Enfin, ils réaliseront que leur vulnérabilité à l'égard des détenteurs d'autorité n'est pas à sens unique et que ceux-ci ont aussi besoin d'eux. Du coup, ils pourront reconnaître le rapport d'interdépendance et d'interinfluence qui les lie et qui permet, de facto, de se livrer à des négociations mutuellement satisfaisantes.

Apprentissage 1 : Reconnaître leurs émotions et leurs besoins, ainsi que leur responsabilité d'y veiller.

Les Individualistes apprennent à reconnaître la nécessité d'écouter leurs émotions et leurs besoins, ainsi que leur responsabilité d'y veiller. Ce souci d'une meilleure connexion avec eux-mêmes est associé au constat de *l'impact inévitable de leurs sentiments – le mépris comme l'appréciation – sur l'expérience de leur vis-à-vis et sur leur relation.* Dès lors, ils reconnaîtront la nécessité de surmonter les émotions négatives qui les habitent suite à la frustration de leurs besoins par un processus d'acceptation et de deuil. Dans cette veine, Gilles sera sensibilisé par son groupe au fait qu'il peut *difficilement nouer une relation constructive avec des personnes chez qui tout le rebute* et qu'une *véritable connexion présuppose qu'il dépasse ses jugements pour se brancher sur ce qu'il apprécie en [elles]*. Or, c'est lorsque Gilles parviendra à reconnaître et à explorer *sa colère* à l'égard de collègues qu'il entamera le deuil de la satisfaction de certains besoins et qu'il veillera efficacement sur d'autres besoins occultés jusque-là. Enfin, l'écoute plus attentive de leur expérience amènera les Individualistes à reconnaître davantage leurs ambitions ainsi que la légitimité d'y veiller stratégiquement. Dès lors, ils admettront la légitimité de leurs collègues et de leurs supérieurs de veiller sur leurs propres intérêts. À titre d'exemple, Julie reconnaîtra la légitimité de veiller sur ses ambitions après avoir été invitée à clarifier la cause profonde de son ressentiment à l'égard d'un supérieur *très opportuniste*. Du coup, elle parviendra à *apprécier les forces et les qualités [de ce dernier]* et assainira sa relation avec lui.

Apprentissage 2 : Reconnaître leur vulnérabilité et leur besoin d'arrimage avec les détenteurs d'autorité.

Le deuxième apprentissage des Individualistes consiste à reconnaître leur vulnérabilité à l'égard de leurs collègues et de leurs supérieurs, ainsi que leur besoin de s'arrimer avec eux. Pour ce faire, ils ont d'abord dû reconnaître leur besoin de connexion émotionnelle avec autrui. À ce titre, Paul reconnaîtra – en étant libéré des exigences frénétiques d'un travail de haute direction – avoir besoin de vivre *des relations moins instrumentales* et *plus chaleureuses avec autrui*. Ensuite, cet apprentissage consiste à présenter ses besoins et à établir des alliances stratégiques avec ses collègues ou ses supérieurs. Ce faisant, les Individualistes seront plus ouverts aux enjeux personnels de ceux-ci et à la satisfaction négociée de leurs besoins respectifs. Par exemple, lorsque Gilles reconnaîtra que sa dynamique avec ses collègues et son ancien directeur a atteint un *point de rupture*, il s'alliera à sa nouvelle directrice et lui présentera – de façon humble et vulnérable – son expérience des dernières années, ses espoirs et son besoin de rétroaction. Enfin, cet apprentissage consiste à reconnaître leurs limites face à un système pathogène, où aucune alliance ne semble viable et où leur intégrité apparaît compromise. En ce sens, Christine sera invitée à reconnaître que *les valeurs bafouées* par certains supérieurs révèlent un problème *de moralité inquiétant* et finira par admettre qu'une *remise en question continue d'elle-même risque de la détruire à la longue*… Aussi, le groupe l'enjoindra unanimement – à défaut de parvenir à s'allier à un haut dirigeant prêt à faire le ménage – de *quitter rapidement son organisation pour préserver son intégrité et sa vitalité*.

Apprentissage 3 : Reconnaître leur interdépendance avec les détenteurs d'autorité et l'irréductible pouvoir d'influence qui en découle.

Enfin, le troisième apprentissage des Individualistes consiste à reconnaître leur rapport d'interdépendance avec les détenteurs d'autorité et le pouvoir d'influence qui en découle. En effet, les Individualistes en viennent à réaliser que leurs collègues et leurs supérieurs dépendent eux aussi de leur entourage pour satisfaire leurs besoins. Autrement dit, ils prennent conscience qu'ils peuvent satisfaire certains besoins des détenteurs d'autorité, ne serait-ce qu'au plan relationnel, et que cela leur confère un pouvoir de négociation. Dès lors, ils s'ouvriront davantage aux besoins et aux enjeux de ceux-ci et reconnaîtront la possibilité des rapports asymétriques qui soient réciproques et mutuellement satisfaisants. À ce titre, Julie prendra conscience que sa déconfiture avec les hauts dirigeants est imputable en grande partie à *une lecture incomplète* de leurs enjeux (ex : leur besoin d'estime) et au fait d'avoir

sous-estimé son impact sur eux. Elle reconnaîtra donc davantage la possibilité de conclure des alliances avec eux pour concilier leurs idées, leurs valeurs et leurs besoins.

La reconnaissance de son interdépendance et de son irréductible pouvoir d'influence en relation avec autrui apparaît le point culminant du processus des Individualistes, voire un *insight* majeur dans le développement humain. En effet, cet apprentissage permet de troquer un mode d'exercice du pouvoir contrôlant et unilatéral pour un mode d'influence bidirectionnel et transformationnel.

Le processus de développement des Stratèges

La posture initiale

Très appréciés par leurs collaborateurs et par les décideurs, les Stratèges occupent des postes de cadres supérieurs dans le réseau de la santé et la fonction publique. Très influents, ils consacrent l'essentiel de leurs énergies au développement de leur organisation et tirent beaucoup de fierté de leurs succès. Par ailleurs, les Stratèges tiennent mordicus à atteindre des résultats significatifs et s'emploient – de façon aussi subtile qu'éreintante – à contrôler les processus. Aussi, lorsqu'ils se butent à des dirigeants ou à des collaborateurs qui endossent des valeurs incompatibles avec les leurs, ils s'impatientent, ressentent de la colère et sont prêts à quitter leur organisation.

Les Stratèges formulent le souhait de *se défaire de leur pattern de prise en charge des processus [de développement organisationnel] sans abdiquer pour autant [leurs] responsabilités morales*. Ce faisant, ils espèrent veiller sur leurs différents besoins de façon plus satisfaisante, légitime et responsable. Ainsi, loin d'être aux prises avec un déficit de leadership comparables à ceux des Individualistes, les Stratèges aspirent à repousser les limites de leur pouvoir personnel et à accroître la cohérence de leurs actions avec leurs besoins.

Les difficultés récurrentes et les projets des Stratèges apparaissent associés à trois besoins saillants. D'abord, les Stratèges éprouvent un important besoin de contribuer au développement des personnes et de la collectivité. Considérant que c'est *ce qui confère un sens et une légitimité morale à leurs actions*, ils sont à l'affût des besoins immédiats et à venir des personnes et des systèmes. Ce besoin apparaît ainsi plus vaste que celui des Individualistes, dépassant le bien commun des employés et des citoyens pour englober le développement à long terme des systèmes. Ensuite, les Stratèges éprouvent des besoins clivés d'autodétermination et de connexion avec autrui, lesquels sont plus fort – respectivement – chez les hommes et chez les femmes de notre échantillon. En effet, en cherchant à actualiser leur vision et leurs ambitions, les hommes stratèges ont tendance à imposer une direction et un rythme à leur

entourage qui ne cadrent pas avec leurs besoins et qui ne permet pas de vivre une expérience de connexion avec ceux-ci. *A contrario*, les femmes stratèges privilégient le *travail d'équipe* et la concertation au détriment de l'affirmation de leur vision personnelle et de leurs ambitions. Enfin, les Stratèges éprouvent le besoin d'être loyal envers les dirigeants. En effet, ils disent porter en eux un *puissant code de loyauté* à l'égard du bien commun et de ceux qui sont censés y veiller. En contrepartie, ils s'attendent à ce que les dirigeants soutiennent leurs efforts pour contribuer au développement collectif.

Les patterns problématiques

L'investigation des difficultés récurrentes rencontrées par les Stratèges dans l'exercice de leur pouvoir a permis de mettre au jour trois principaux patterns problématiques.

> *Pattern 1 : S'échiner à contrôler les décideurs, leurs collaborateurs et les processus, comme s'ils étaient responsables des besoins et du développement collectifs.*

Plus pragmatiques que les Individualistes, les Stratèges cherchent à influencer le plus possible les décisions de leurs dirigeants et de leurs collaborateurs. Pour ce faire, ils *cadrent* souvent eux-mêmes les problèmes organisationnels en faisant ressortir les enjeux systémiques à long terme et proposent les processus de résolution qui leur semblent appropriés. De même, ils s'allient à des personnes haut placées pour influencer les décideurs dans le sens de leur vision. Ces stratégies étant aussi énergivores qu'efficaces, les Stratèges vivent une grande frustration lorsque les dirigeants – tels de grands enfants gâtés – ne respectent pas leurs engagements envers leurs équipes, font primer leurs intérêts sur ceux de la collectivité ou imposent des changements d'orientation au gré de leurs humeurs.

Les Stratèges disent agir de la sorte car ils se sentent *personnellement responsables* des besoins et du développement collectifs. En effet, ils sont prêts à sacrifier une part de leurs besoins au nom de cet idéal sans fin et ils s'attendent à la même chose de leurs collaborateurs. Cet attachement au bien commun semble prendre racine dans l'histoire personnelle des Stratèges. Par exemple, Max dira avoir été investi très jeune d'une *mission de sauveur* par ses parents et s'est vu inculquer qu'il n'était pas sur terre pour s'amuser, mais *pour changer le monde, concrètement et maintenant*. En proie à un *sentiment de culpabilité démesuré*, il conçoit d'ailleurs que les échecs qu'il rencontre *viennent essentiellement de [lui-même]*, même s'il sait que des éléments contextuels interviennent.

Pattern 2 : Veiller exclusivement sur leurs besoins d'autodétermination ou de connexion, comme si c'était la seule façon de préserver leur pouvoir et leur intégrité.

Les hommes et les femmes Stratèges de notre échantillon ont tendance à ne veiller que sur leur besoin d'autodétermination ou sur leur besoin de connexion avec autrui, comme si leur satisfaction était incompatible. Ainsi, les hommes stratèges – forts de l'autorité conférée par leur poste de direction – ont tendance à imposer leur vision sans vraiment la négocier ni s'ajuster aux besoins de leurs collaborateurs, se privant du potentiel nourrissant de relations de travail empreintes de mutualité et d'intimité. Occupant des postes de conseillères en développement, les femmes ont tendance pour leur part à s'accommoder et à pallier les limites de leurs supérieurs et de leurs collaborateurs, sacrifiant souvent leurs besoins d'actualiser leur propre vision et d'être reconnues pour leur apport[5].

Les Stratèges agissent ainsi car ils redoutent une atteinte à leur intégrité s'ils devaient veiller sur les besoins qu'ils laissent habituellement pour compte. De fait, on dirait que toute leur identité repose sur leur capacité à avoir de l'impact et à prendre soin des autres. D'une part, les hommes nommeront une *peur d'être étouffés et de cesser d'exister s'ils acceptent de se soumettre aux besoins de leur entourage ou au pouvoir de l'autorité*. D'autre part, les femmes diront avoir *peur d'être rejetées ou attaquées* si elles laissent libre cours à leur affirmation et à leurs ambitions.

Pattern 3 : Servir les dirigeants avec méfiance ou sans retenue, comme s'ils étaient encore assujettis à leur expérience avec une figure d'autorité de leur enfance.

Parallèlement à la priorisation de leurs besoins d'autodétermination, les hommes stratèges se méfient des intérêts personnels des dirigeants. De fait, ils se montrent hostiles et défensifs dès que ceux-ci semblent profiter de leur autorité pour déroger de leurs engagements ou pour faire primer leurs intérêts sur ceux de la collectivité. *A contrario*, les femmes stratèges privilégient la satisfaction de leur besoin de connexion avec les dirigeants ou leurs collaborateurs, qu'elles présument dignes de confiance et dédiés aux intérêts de la collectivité.

Cet enjeu de confiance à l'égard des détenteurs d'autorité apparaît tributaire de la relation que les Stratèges ont entretenue avec une figure d'autorité significative de leur enfance. À titre d'exemple, Samuel nous apprendra que sa relation avec son père a été empreinte d'impuissance, d'indifférence et d'abandon. S'employant depuis sa tendre enfance à devenir *autosuffisant et à avoir de l'impact*, il craint encore aujourd'hui que l'autorité

puisse exercer *un contrôle unilatéral* sur lui. Or, les échanges de groupe révéleront qu'il lui arrive de verser lui-même dans un mode autocrate avec ceux qui dépendent de lui. *A contrario*, les femmes – plus confiantes – rapportent avoir eu des modèles d'autorité plus chaleureux et versés dans l'abnégation.

La posture émergente des Stratèges

La posture émergente des Stratèges dans l'exercice du pouvoir prend appui sur trois apprentissages transformationnels qui permettent de baliser ce qu'est un engagement juste et moralement responsable envers soi et sa collectivité.

Apprentissage 1 : Reconnaître leurs limites avec bienveillance.

La reconnaissance de ses limites avec bienveillance constitue une prise de conscience majeure pour les Stratèges dans la mesure où elle leur permet de moins s'identifier au développement collectif, de se détacher des résultats à court terme et de relâcher leur contrôle sur les processus. Dans cette veine, Max reconnaîtra qu'il s'attribue une part de responsabilité démesurée dans les échecs relatifs qu'il rencontre et profitera de la réingénierie de son ministère pour apprendre *à se détacher des résultats immédiats et pour faire montre de compassion envers [lui-même]*. Pour sa part, Murielle reconnaîtra de plus en plus ses limites face aux dirigeants qui actualisent des valeurs contraires aux siennes et se sentira moins *responsable de la viabilité du système*, dans la mesure où il peut être *plus sain de le laisser éclater*. Aussi, elle lâche prise plus souvent sur les décisions qu'elle juge mauvaises et *laisse les décideurs en assumer les conséquences*.

Apprentissage 2 : Reconnaître leur responsabilité morale de concilier leurs besoins et ceux d'autrui.

Reconnaître sa responsabilité morale de concilier ses besoins de connexion *et* d'autodétermination *et* ceux de ses vis-à-vis permet aux Stratèges de reconnaître leur légitimité et leur indissociabilité. Ainsi, les hommes Stratèges pourront reconnaître la légitimité de leurs besoins de connexion, dans la mesure où leur satisfaction peut aller de pair avec la satisfaction des besoins de leur entourage. De même, les femmes Stratèges pourront reconnaître la légitimité de satisfaire leur besoin d'affirmation et de positionnement, dans la mesure où cela servira aussi les besoins de leurs subordonnés et de la population. Dès lors, les Stratèges s'ouvriront aux besoins qui émergent en eux et chez leurs vis-à-vis et chercheront davantage à les concilier. Par exemple, c'est après avoir reconnu *un important besoin d'être reconnu et apprécié pour [sa] contribution* que Samuel parviendra à reconnaître *sa responsabilité morale* de le concilier avec le besoin de soutien de ses collaborateurs lorsqu'il met en branle des changements organisationnels.

Apprentissage 3 : Clarifier la vision du développement systémique envers laquelle ils souhaitent s'engager.

Clarifier la vision du développement systémique à long terme envers laquelle ils souhaitent s'engager permet aux Stratèges de s'affranchir de leurs propres attachements et de leur loyauté envers les dirigeants. En effet, en alignant leurs intentions et leurs stratégies d'influence sur une source de sens aussi profonde et inaliénable que le développement à long terme des systèmes, les Stratèges diminuent la probabilité de servir les intérêts de leurs dirigeants ou les leurs. De fait, c'est en reconnaissant leur propre *vision* que les Stratèges parviendront à dépasser leur attachement à s'autodéterminer ou à préserver leur connexion avec autrui, de même que leur méfiance ou leur confiance indue à l'égard des dirigeants. Concilier engagement et détachement permettrait selon eux de préserver son énergie lorsque ses projets sont compromis (plutôt que de verser dans le cynisme ou de démissionner), de demeurer en ouverture et d'exercer un pouvoir plus propice à l'appropriation des changements.

L'interprétation des transformations des individualistes et des stratèges en termes de pouvoir et de capacités à soutenir l'apprentissage

La comparaison des postures initiales et émergentes des Individualistes et des Stratèges dans l'expérience du pouvoir permet d'apprécier les ruptures et les continuités de ces stades, ainsi que le développement de la capacité à soutenir l'apprentissage et le développement d'autrui.

Tout d'abord, si l'on s'attarde aux ruptures qui apparaissent dans la posture initiale des gestionnaires ayant participé à cette recherche, on peut constater que les Individualistes et les Stratèges ne maîtrisent pas au même degré le *pouvoir d'autorité*. En effet, les Individualistes vivent un rapport antagoniste avec les détenteurs d'autorité, empreint de mépris, de rejet et d'agressions mutuelles. Dès lors, ils se voient écartés de postes stratégiques et éprouvent le besoin de se protéger des abus de pouvoir. *A contrario*, les Stratèges occupent tous des postes stratégiques, que ce soit dans des rôles de direction ou de conseil, et ils sont très appréciés et écoutés des hauts dirigeants. Cela n'est guère étonnant dans la mesure où ils cultivent un rapport de loyauté avec ceux-ci et où ils prennent en charge les responsabilités qu'ils délaissent lors des opérations de développement organisationnel. Du reste, les Individualistes rechignent à déployer des *habiletés politiques* pour actualiser leur vision. Idéalistes, ils y voient de *viles* stratégies et craignent de perdre leur intégrité s'ils devaient y recourir. D'ailleurs, ils entretiennent l'espoir tacite qu'il existe une justice naturelle dans leur organisation. Plus pragmatiques, les Stratèges reconnaissent tous la pertinence de déployer des habiletés politiques.

Seulement, les femmes hésitent à les déployer, étant apparemment aux prises avec les mêmes craintes et les mêmes espoirs que les Individualistes. Les Individualistes et les Stratèges se distinguent aussi considérablement en termes de *pouvoir personnel*. En effet, alors que les Individualistes formulent un projet déficitaire consistant à retrouver leur place dans leur organisation, les Stratèges formulent un projet éminemment existentiel consistant à concilier leur actualisation d'eux-mêmes avec leurs responsabilités morales. De même, si les Individualistes sacrifient l'essentiel de leurs besoins au nom du bien commun, les Stratèges négligent seulement une partie de ces besoins par la façon dont ils contribuent au développement collectif. Enfin, c'est dans la maîtrise du *leadership* que les Individualistes et les Stratèges se distinguent le plus. Bien qu'ils soutiennent le développement de leurs subordonnés, les Individualistes rencontrent des échecs répétés lorsqu'ils tentent d'influencer les pratiques des détenteurs d'autorité. En effet, ils sont enclins à déployer des stratégies de contrôle unilatérales, comme l'imposition de leur vision ou la dénonciation des pratiques qui s'en éloignent, sans tenir compte des besoins de leurs vis-à-vis. En contrepartie, les Stratèges soutiennent efficacement le développement de leur organisation en influençant la perspective et les décisions des dirigeants lorsque ceux-ci sollicitent leur aide. Le Tableau 2 présente une synthèse des ruptures apparaissant dans la posture initiale des Individualistes et des Stratèges. Pour illustrer la maîtrise des quatre formes de pouvoir, nous avons accordé une cote impressionniste à chacune d'elle sur une échelle de 1 à 10, la cote 1 représentant une absence de maîtrise et la cote 10 une maîtrise complète.

Si l'on s'attarde maintenant à la posture émergente, soit aux apprentissages transformationnels réalisés par les Individualistes et les Stratèges, plusieurs continuités peuvent être observées. D'abord, en matière de *pouvoir personnel*, on observe que la préoccupation d'agir en cohérence avec ses valeurs personnelles au stade Individualiste s'élargit à un souci de cohérence avec des valeurs partagées, voire universelles, au stade Stratège. Ensuite, les Individualistes comme les Stratèges apprennent à reconnaître leur expérience émotionnelle, leurs besoins et leur responsabilité de veiller à leur satisfaction. De même, ils reconnaissent de plus en plus leurs limites, que ce soit en relation avec les dirigeants ou les systèmes. Dans un autre ordre d'idées, on observe une indignation persistante chez les Individualistes et les Stratèges à l'égard de dirigeants qui utilisent leur *autorité* pour veiller sur leurs intérêts personnels. Par ailleurs, cette forme de pouvoir est de plus en plus appréciée pour son utilité dans l'actualisation d'une vision supérieure, ainsi que pour l'autonomie et l'accès aux décideurs qu'elle confère. En outre, les Individualistes et les Stratèges apprennent à reconnaître leur rapport d'interinfluence avec les dirigeants et à apprécier le défi que pose la concilia-

Tableau 2
Ruptures dans la posture initiale des Individualistes et des Stratèges

Pouvoir personnel	Autorité
Individualistes (4/10) - Projet déficitaire : retrouver leur place. - Sacrifient leurs besoins de considération *et* d'auto- protection au profit de leur besoin de veiller sur le bien commun.	**Individualistes (2/10)** - Rapport antagoniste avec les détenteurs d'autorité. - Écartés des postes stratégiques. - Sentent qu'ils doivent se protéger des abus de pouvoir des détenteurs d'autorité.
Stratèges (7/10) - Projet existentiel : concilier leur actualisation d'eux-mêmes avec leurs responsabilités morales. - Négligent leur besoin d'autodétermination *ou* leur besoin de connexion au profit de leur besoin de contribuer au développement collectif.	**Stratèges (6/10)** - Prise en charge de responsabilités des dirigeants. - Occupent des postes stratégiques et se méritent l'écoute et l'appréciation des dirigeants. - S'attendent à ce que les dirigeants soient aussi loyaux qu'ils le sont avec eux.
Leadership	**Habiletés politiques**
Individualistes (2/10) - Contribuent au développement de leurs subordonnés, mais non au bien commun. - Incapables d'influencer la vision et les pratiques des détenteurs d'autorité - Déploient des stratégies de contrôle unilatérales sans égard aux besoins des détenteurs d'autorité.	**Individualistes (1/10)** - Refus de déployer des habiletés politiques, de peur de perdre leur intégrité. - Espoir persistant d'une justice organisationnelle naturelle (méritocratie).
Stratèges (7/10) - Contribuent au développement organisationnel. - Influencent la vision et les décisions des dirigeants. - Déploient des stratégies d'influence subtiles en répondant aux demandes des dirigeants.	**Stratèges (4/10)** - Tous reconnaissent leur pertinence, quoique les femmes aient des craintes similaires à celles des Individualistes.

tion de leurs intérêts. En ce sens, les uns comme les autres reconnaissent la pertinence des *habiletés politiques* et les utilisent de plus en plus. Enfin, une continuité évidente apparaît dans les apprentissages des Individualistes et des Stratèges en matière de *leadership*. Tout d'abord, leur sentiment de responsabilité à l'égard de la collectivité s'élargit, passant du bien commun – défini de façon locale et immédiate dans la posture initiale des Individualistes – au développement systémique à long terme. Ensuite, on assiste à une conciliation grandissante de leurs besoins et de ceux de leurs vis-à-vis, laquelle décuple la légitimité morale de leurs actions. Plus encore, on observe un relâchement progressif de leur contrôle sur eux-mêmes et sur les autres qui contribue à un meilleur équilibre entre la promotion de leur vision et leur ouverture à se laisser influencer. Le tableau 3 présente une synthèse des continuités apparaissant dans la posture émergente des Individualistes et des Stratèges.

Conclusion

Cette recherche doctorale a mis au jour la forme que prend le processus de développement de la conscience aux stades post-conventionnels Individualiste et Stratège. Ainsi, nous avons constaté que ce processus s'articule autour d'une *posture initiale* dans l'exercice du pouvoir (elle-même constituée de difficultés récurrentes, d'un projet personnel et de besoins saillants), de *patterns problématiques* (constitués de stratégies inefficaces et de logiques d'action) et d'une *posture émergente* (constituée d'apprentissages transformationnels). Révélant la relation dynamique existant entre différents concepts articulés dans les écrits, cette description s'avère une contribution originale aux connaissances sur le développement de la conscience. De plus, nous avons montré que les besoins au cœur de la posture initiale constituent des principes organisateurs puissants et parcimonieux des patterns problématiques et des apprentissages des participants. Enfin, la mise au jour de ce processus permet de constater que les apprentissages des participants permettent presque systématiquement de réaliser le projet qu'ils ont formulé au début de la formation-recherche. Ainsi, il semble que ces intuitions sur la meilleure façon d'assurer son développement s'avèrent souvent valides, du moins lorsque l'on se situe à un stade post-conventionnel.

Dans un deuxième temps, cette recherche a permis de cerner – au-delà des particularités individuelles – une posture initiale, des patterns et des apprentissages transformationnels propres aux stades Individualiste et Stratège.

Tableau 3
Continuités dans la posture émergente des Individualistes et des Stratèges

Pouvoir personnel	Autorité
- Souci d'agir en cohérence avec ses valeurs personnelles qui s'élargit aux valeurs collectives. - Reconnaissance plus grande de ses émotions, de ses besoins et de sa responsabilité d'y veiller. - Reconnaissance accrue de ses limites par rapport aux dirigeants et aux systèmes. - Reconnaissance et satisfaction de leurs besoins personnels qui permettent de s'ouvrir et de mieux les concilier avec leurs besoins d'autrui.	- Persistance de l'indignation à l'égard de dirigeants qui font primer leurs intérêts personnels sur les intérêts collectifs. - De plus en plus appréciée pour l'autonomie et l'accès aux décideurs qu'elle confère. - Reconnaissance plus importante de leur pouvoir de négociation avec les dirigeants et de la possibilité d'en faire des partenaires.
Leadership	**Habiletés politiques**
- Un sentiment de responsabilité qui s'élargit : du bien commun au développement collectif. - Une conciliation accrue de leurs besoins et de ceux de leurs vis-à-vis. - Un relâchement progressif du contrôle qui permet plus d'ouverture à l'influence d'autrui.	- De plus en plus reconnues comme essentielles et exploitées.

Ainsi, nous croyons avoir documenté deux processus de développement distincts. Ce faisant, nous avons pu bonifier et intégrer les descriptions éparses et fragmentées qui en sont faites dans la documentation scientifique.

Enfin, cette recherche a permis de documenter les transformations qui surviennent dans l'expérience du pouvoir aux stades Individualiste et Stratège. De fait, nous avons pu voir que la capacité à soutenir l'apprentissage et le développement d'autrui n'émerge que lorsque l'on soutient le développement de la conscience des gestionnaires Individualistes. Autrement dit, seuls les Stratèges apparaissent en mesure de stimuler et de soutenir le développement

sans avoir à reconnaître et à dépasser leurs patterns. Ainsi, il semble que les dirigeants qui veulent faire de leur organisation des lieux d'apprentissage et de développement ont tout intérêt à cibler les gestionnaires individualistes (deux fois plus nombreux que les Stratèges) et à soutenir activement leur développement. En effet, à défaut d'être soutenus dans la consolidation de leur stade, ceux-ci ne parviendront pas à apporter une contribution à la hauteur de leurs idéaux.

Notes

[1] Une majuscule est utilisée pour le nom du stade, tandis que la minuscule est utilisée pour le qualificatif.

[2] Selon la typologie de Cook-Greuter (1990, 2004), le niveau pré-conventionnel renvoie aux stades Impulsif et Opportuniste, le niveau conventionnel inclut les stades Diplomate, Expert et Performant, le niveau post-conventionnel comprend les stades Individualiste, Stratège, Intégré et Unifié, tandis que le niveau transcendant renvoie à des stades encore mal circonscrits par la psychologie occidentale. Dans ce texte, nous nous attardons aux stades Performant, Individualiste et Stratège.

3 Par souci de concision, nous ferons référence aux Individualistes et aux Stratèges pour désigner les gestionnaires ayant pris part à notre étude.

4 Les prénoms apparaissant dans les synthèses sont des pseudonymes choisis par les participants.

5 La différence apparaissant entre les formes masculines et féminines de pouvoir des Stratèges semble pouvoir s'expliquer en partie par la nature du poste qu'ils occupent ainsi que par leur genre. D'une part, l'autorité formelle détenue par les hommes Stratèges dans leur poste de direction leur permet de mettre davantage leur vision à l'avant plan et de se montrer plus autocrates par moment. A contrario, les conseillères en développement disposent d'un pouvoir d'influence plus limité, qui ne se prête pas à des affirmations agressives, mais qui se fonde plutôt sur la persuasion et la confiance acquise au fil du temps. D'autre part, l'inclination des femmes Stratèges à faire primer leur besoin de connexion sur leur besoin d'expression est très cohérente avec les travaux de Gilligan (1977, 1982) sur le développement moral des femmes. En effet, Gilligan observe que les femmes qui se situent à la frontière des niveaux conventionnels et post-conventionnels doivent s'affranchir des normes et des attentes sociales, dont elles tirent leur sentiment de légitimité, et de la croyance que leur valeur repose sur leur capacité à prendre soin d'autrui. Craignant d'heurter autrui et d'être heurtées si elles veillent sur leurs besoins, elles ont tendance à se sentir responsable des autres *et* à tenir les autres responsables de leurs propres choix.

Références

Argyris, C. (1982). *Reasoning, Learning, and Action*. San Francisco : Jossey-Bass.

Argyris, C. & Schön, D. (1974). *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. San Francisco : Jossey-Bass.

Bandura, A. (2006). Toward a Psychology of Human Agency. *Perspectives on Psychological Science, 1*(2), 164-180.

Beck, D. & Cowan, C. (1996). *Spiral Dynamics: mastering values, leadership, and change*. Malden, MA : Blackwell Publishing.

Bertaux, D. (1997). *Les récits de vie: perspective ethnosociologique*. Paris : Nathan.

Broughton, J. & Zahaykevich, M. (1988). Ego and ideology : A critical review of Loevinger's theory. Dans D. Lapsley & F. Powers (Eds.), *Self, ego and identity* (pp. 179-208). New-York : Springer-Verlag.

Bushe, G. & Gibbs, B. (1990). Predicting organization development consulting competence from the Myers-Briggs Type Indicator and stage of ego development. *Journal of Applied Behavioral Science, 26*(3), 337-357.

Cameron, K. (1998). Strategic organizational downsizing : An extreme case. *Research in Organizational Behavior, 20*, 185-229.

Chappell, D. & Di Martino, V. (2000). *La violence au travail*. Genève : Publications du Bureau International du Travail.

Cook-Greuter, S. (2004). Making the case for a developmental perspective. *Industrial and Commercial Training, 36*(7), 275-281.

Cook-Greuter, S. (1990). Maps fo Living : Ego-Development Stages from Symbiosis to Conscious Universal Embeddedness. Dans T. G. M. Commons, & J. Sinnott (Ed.), *Adult development, models and methods in the study of adolescent and adult thought*. New-York : Praeger.

Deci, E. & Ryan, R. (2000). The « what » and « why » of goal pursuits : Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227-268.

Desgagné, S. (2001). La recherche collaborative : nouvelle dynamique de recherche en éducation. Dans M. Anadon (Ed.), *Des nouvelles dynamiques de recherche en éducation* (pp. 51-76). Québec : Presses de l'Université Laval.

Dubet, F. (1994). *Sociologie de l'expérience*. Paris : Seuil.

Duxbury, L., Higgins, C. & Johnson, K. (1999). *Un examen des répercussions et des coûts du conflit travail-famille au Canada*. Ottawa : Santé Canada.

Fisher, D., Rooky, D. & Torbert, W. (2000). *Personal and Organisational Transformations through action inquiry*. Boston : EdgeWork Press.

Fisher, D. & Torbert, W. (1991). Transforming Managerial Practice : Beyond the Achiever Stage. *Research in Organizational Change and Development, 5*, 143-173.

French, R. & Grey, C. (Eds.). (1996). *Rethinking Management Education*. Thousand Oaks : Sage.

Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago : Aldine Publishing.

Heifetz, R. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Cambridge, MA : Harvard University Press.

Heron, J. & Reason, P. (1997). A Participatory Inquiry Paradigm. *Qualitative Inquiry, 3*(3), 274-294.

Kegan, R. (1994). *In Over our Heads.* Cambridge, MA : Harvard University Press.

Kegan, R. (1982). *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development*. Cambridge, MA : Harvard University Press.

Kohlberg, L. (1969). Stage and sequence : The cognitive developmental approach to socialization. Dans D. Goslin (Ed.), *Handbook of socialization theory and research*. New-York : Rand McNally.

Kolb, D. (1984). *Experiential Learning.* Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

Kotter, J. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. London : Free Press.

Leavitt, H. (2003). Why Hierachies Thrive? *Harvard Business Review, 81*(3), 96-102.

Loevinger, J. (1976). *Ego Development : conceptions and theories*. San Francisco : Jossey-Bass.

Loevinger, J., Wessler, R. & Redmore, C. (1970). *Measuring Ego Development : Vol.2. Scoring manual*. San Francisco : Jossey-Bass.

Machiavel, N. (2007). *Le Prince*. Paris : Gallimard

Manners, J. & Durkin, K. (2000). Processes Involved in Adult Ego Development: A Conceptual Framework. *Developmental Review, 20*, 475-513.

Maslow, A. (1968). *Toward a Psychology of Being* (2nd ed.). Princeton, NJ : Van Nostrand.

Meehan Souvaine, E. (1999). *Developmentally Constructive Action : a Case for the Mutually Informing Potential of Action Science and Constructive-Developmental Theory.* Thèse de doctorat inédite, Université Harvard.

Mezirow, J. (1991). How Critical Reflection Triggers Transformative Learning. Dans J. Mezirow (Ed.), *Fostering Critical Education in Adulthood* (pp. 1-20). San Francisco : Jossey-Bass.

Paillé, P. (1994). L'analyse par théorie ancrée. *Cahiers de recherche sociologique, 23*, 147-181.

Rooke, D. & Torbert, W. (2005). Seven Transformations of Leadership. *Harvard Business Review, 83*(4), 67-76.

Rooke, D. & Torbert, W. (1998). Organizational transformation as a function of CEO's developmental stage. *Organization Development Journal, 16*(1), 11-28.

Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). San Francisco : Jossey-Bass.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. New-York : Currency DoubleDay.

Torbert, W. (2004). *Action Inquiry*. San Francisco : Berrett-Koehler.

Torbert, W. (1991). Teaching Action Inquiry. *Collaborative Inquiry, 5*, 2-12.

Torbert, W. (1987). *Managing the Corporate Dream*. Homewood, Ill : Dow Jones-Irwin.

Tzu, S. (2000). *L'art de la guerre*. Paris : Hachette.

Varela, F. & Shear, J. (Eds.). (1999). *The View From Within*. Bowling Green, OH : Imprint Academic.

Wilber, K. (2000). *Integral Psychology*. Boston : Shambhala.

Wilber, K. (1995). *Sex, Ecology, Spirituality*. Boston : Shambhala.

Charles Baron *détient une maîtrise en psychologie du counseling et un doctorat en sciences de l'éducation. Il est professeur adjoint au département de management de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval. Membre de l'Ordre des psychologues du Québec, M. Baron s'intéresse – autant comme chercheur que comme praticien – à la santé mentale au travail, au développement intégré des organisations et au processus de développement de la conscience des gestionnaires.*