



Le congrès d'été en ligne
LA RENTRÉE, ÇA VA BIEN ALLER
Vendredi 26 Juin - 9h45 - Bloc 4

Des pratiques de gestion pour le contexte de la Covid-19

Pierre Colletette
Professeur honoraire à l'Université du Québec

Institut des troubles d'apprentissage Québec

1

Approche du sujet

1. Le contexte de la Covid-19 est inédit, mais dans une perspective de gestion et de «santé organisationnelle», nous avons des repères.
2. Il n'y a pas une formule organisationnelle passe-partout. Il y a des formules adaptées aux contextes.
3. Il faut d'abord identifier les caractéristiques critiques du contexte, cerner les défis à relever, et ensuite y assortir une approche de gestion adaptée.
4. L'approche de gestion doit évoluer pour rester en phase avec les caractéristiques du contexte.

© Pierre Colletette 2

2

Approche du sujet

1. La raison d'être de l'organisation : réaliser sa mission;

dans ce cas-ci = assurer la réussite et le sain développement de l'élève.

Le reste est instrumental.

2. L'action des dirigeants fera la différence!

© Pierre Colletette

3

3

1. Les caractéristiques du contexte (conjoncture)

- Incertitude relative à l'évolution de la pandémie (macro)
- Incertitude relative à l'apparition de cas (micro)
- Incertitude relative aux décisions gouvernementales
- Incertitude relative à la stratégie du C.S.S.
- Nervosité des dirigeants du C.S.S.
- Inquiétude et irritabilité du personnel
- Inquiétude et nervosité des parents

© Pierre Colletette

4

4

1. Les caractéristiques du contexte (conjoncture)

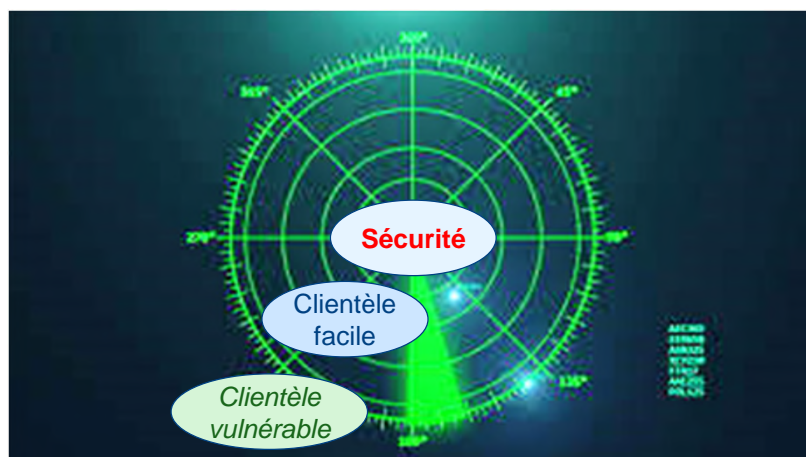
- Multiplicité de décideurs / partenaires
- Ressources fragiles / rares
- Peu / pas d'expérience avec un tel contexte
- Préoccupations de sécurité dominant par rapport aux préoccupations d'efficacité
- Clientèles vulnérables négligées (pas dans le radar)

© Pierre Colletette

5

5

1. Les caractéristiques du contexte (conjoncture)



© Pierre Colletette

6

6

2. Les principaux défis

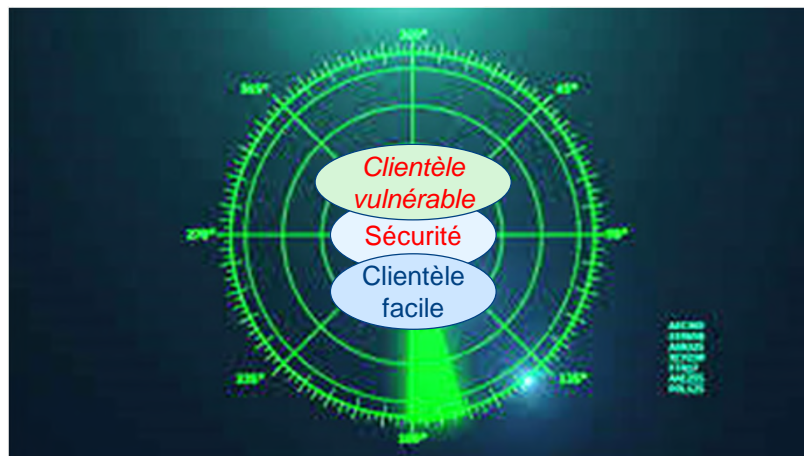
Enjeux :	Maîtriser...
La sécurité sanitaire	le risque
La pertinence des actions	la décision
La cohérence	la coordination
La poursuite de la mission	le focus
Les clientèles discrètes	la vigie
L'efficacité	les pratiques
La santé psychologique	le cadre de vie
L'adaptation continue	l'alignement

© Pierre Colletette

7

7

2. Les principaux défis en regard de la mission



© Pierre Colletette

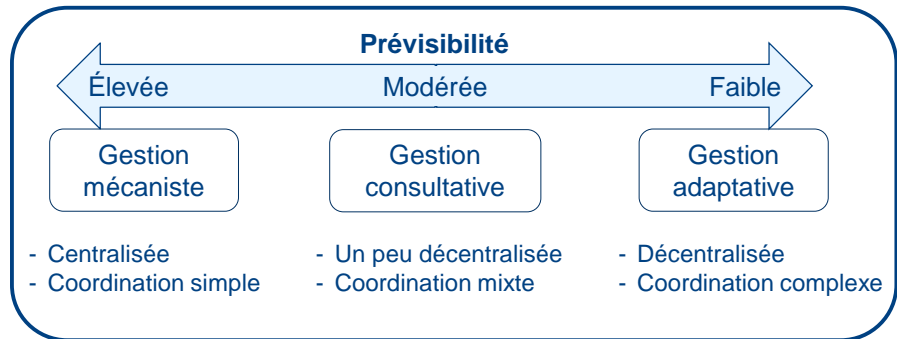
8

8

3. Réponses organisationnelles

Un outil d'analyse de l'approche de gestion optimale élaboré avec Robert Schneider à partir des travaux de :

- Lawrence et Lorsch : les organisations se structurent autour de 2 axes (autonomie + coordination) selon la prévisibilité et la complexité du contexte.

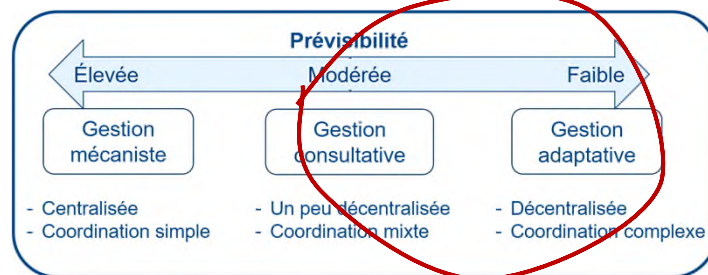


© Pierre Colletette

9

9

3. Réponses organisationnelles



Gestion adaptative :

- Réactive ++ (ajustements continus aux fluctuations)
- Plutôt décentralisée (proche des «clients»)
- Sensibilisé du client
- Axée résultats
- Compétences ++



© Pierre Colletette

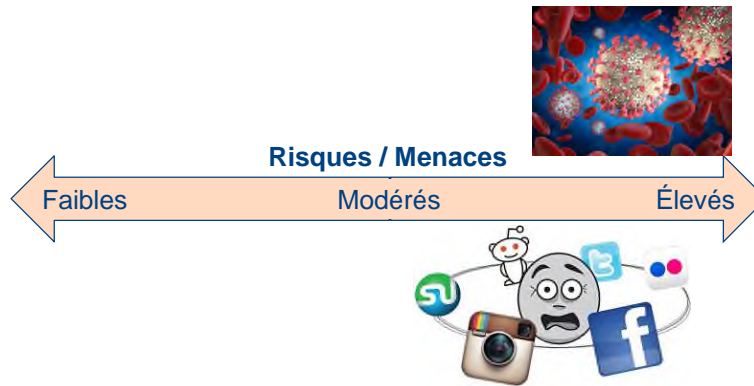
10

10

3. Réponses organisationnelles

Un outil d'analyse de l'approche de gestion optimale élaboré avec Robert Schneider à partir des travaux de :

- Mintzberg : le degré de sympathie / hostilité dans le contexte influence l'approche de gestion.



© Pierre Colletterte

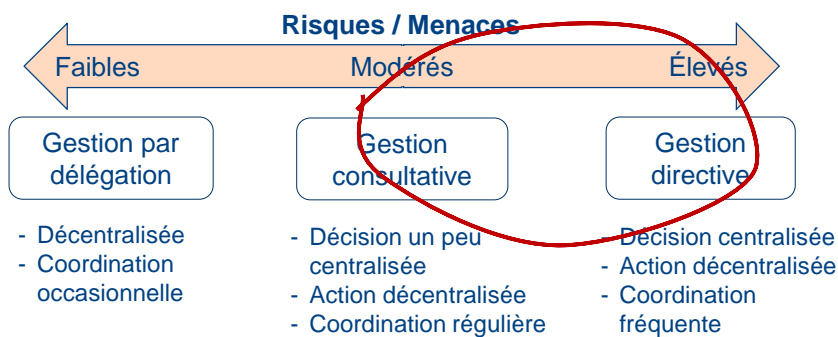
11

11

3. Réponses organisationnelles

Un outil d'analyse de l'approche de gestion optimale élaboré avec Robert Schneider à partir des travaux de :

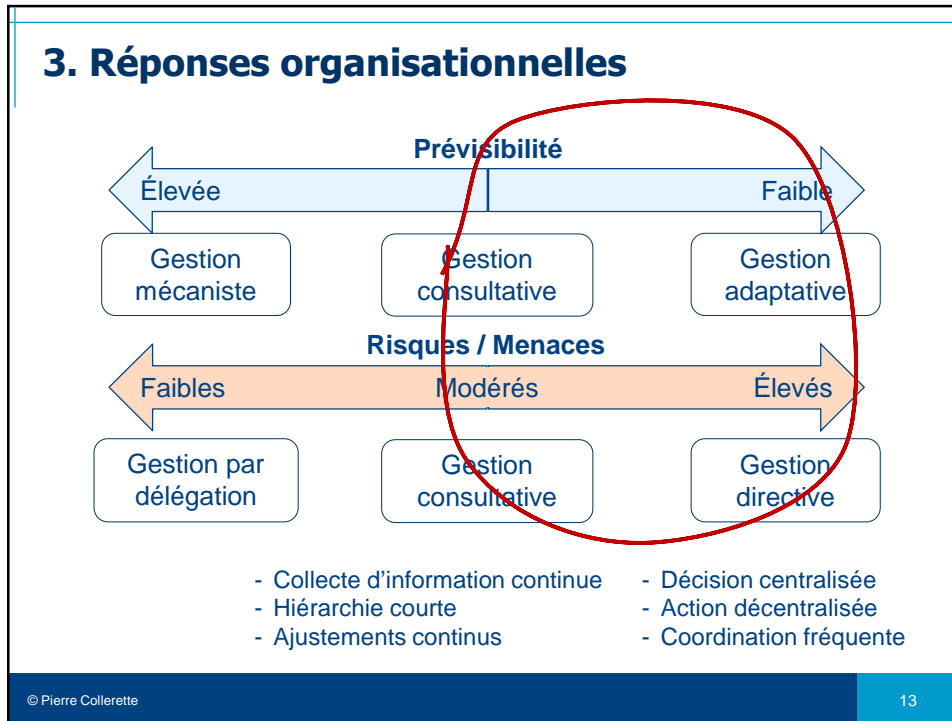
- Mintzberg : le degré de sympathie / hostilité dans le contexte influence l'approche de gestion.



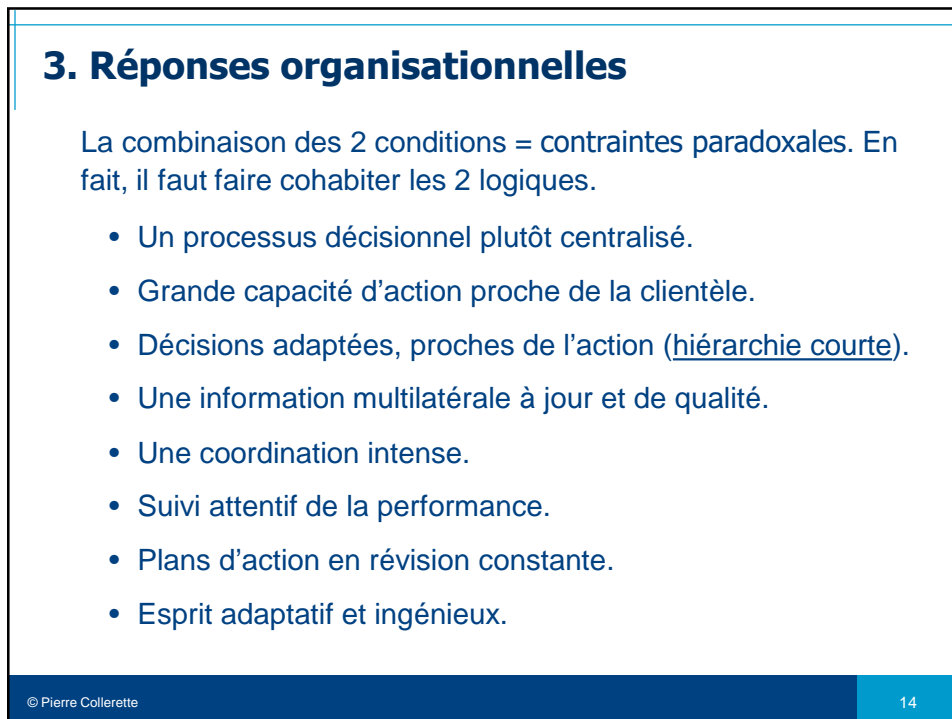
© Pierre Colletterte

12

12



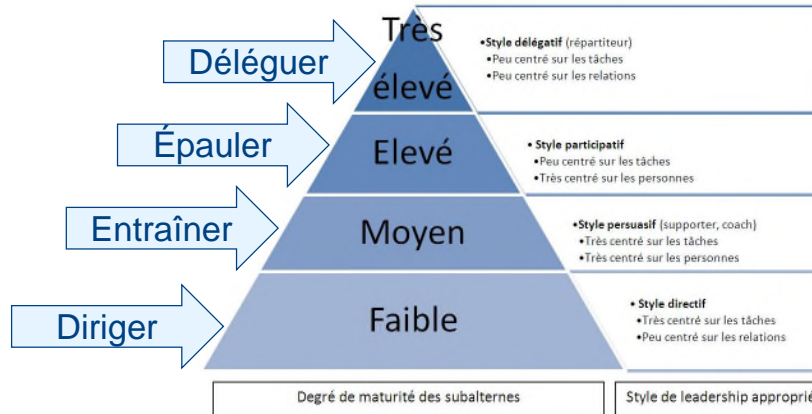
13



14

3. Réponses organisationnelles

En complément : Hersey et Blanchard donnent des repères relatifs au type de supervision (leadership) à favoriser.



© Pierre Collettere

15

15

4. Des exemples de contextes similaires

- Salle d'urgence / soins intensifs dans un hôpital
- Interventions de pompiers
- Interventions policières
- Interventions en cas de désastres naturels
- Interventions en cas d'incendie de forêt
- Comité international de la Croix-Rouge

© Pierre Collettere

16

16

5. Approche de gestion adaptée	++	±	--
• Processus décisionnel plutôt centralisé.	Green	Yellow	Red
• Collecte et partage d'information à jour fréquente.	Green	Yellow	Red
• Coordination fréquente, de courte durée.	Green	Yellow	Red
• Clients + sécurité au centre du radar.	Green	Yellow	Red
• Suivi de la performance.	Green	Yellow	Red
• Décideurs proches de l'action.	Green	Yellow	Red
• Ajustements réguliers aux plans d'action.	Green	Yellow	Red
• Délégation de mandats et reddition de compte.	Green	Yellow	Red
• Communication fréquente, directe, honnête.	Green	Yellow	Red
• Soutien aux personnels.	Green	Yellow	Red
• Développement de compétences.	Green	Yellow	Red
• Encourager l'ingéniosité prudente.	Green	Yellow	Red

© Pierre Colletette 17

17

6. Évolution de l'approche de gestion
<ul style="list-style-type: none"> • L'intensité des dispositifs de gestion doit suivre le degré d'imprévisibilité et le niveau de risque. • Une gestion adaptative en contexte turbulent occasionne : <ul style="list-style-type: none"> • fatigue accrue • irritabilité accrue • usure prématurée • Certaines personnes sont peu aptes à composer avec la turbulence ou le risque (inconfort/démunies). • Pour d'autres, ça peut devenir addictif ! Danger!

© Pierre Colletette 18

18

Une approche de gestion qui assure :

- la réussite des élèves
- + la sécurité du milieu.

Besoin de 2 radars :

- un pour monitorer la réussite des élèves
- un pour monitorer les risques.



© Pierre Colletette

19