

## Former à une pensée critique dans l'enseignement de la gestion : le rôle des incidents critiques

Je souhaite vous présenter une approche alternative qui continue de faire ses preuves sur différents continents et auprès d'une pluralité de formateurs depuis près de trente ans : la méthode des incidents critiques (Calvez, Bouchard, Joly 2007, Joly 2009, Picq, Petit, Popile 2009, Calvez 2011, 2016). Complémentant la méthode des cas, elle permet de montrer que tous les sujets organisationnels peuvent et doivent être abordés tout en laissant à l'apprenant le soin de se construire sa propre compétence critique par le doute, l'étonnement et le travail intime. Cette méthode a ainsi pu trouver sa place en étant fortement appréciée par une pluralité de publics.

Bien que l'incident critique, théorisé par Flanagan (1954) disposa d'une certaine heure de gloire dans les années '60 et '70<sup>1</sup>, il connut ensuite une forme de déclin et n'était plus guère utilisé en salles de cours. Sa « redécouverte » eut lieu, pour moi, en septembre 1992 à l'école des HEC de Montréal. Mes premiers incidents critiques venaient d'être rédigés et distribués à des collègues. Ces derniers revinrent enthousiasmés par l'effet pédagogique qu'ils découvrirent : « *C'est une vraie bombe en classe !* » me dirent-ils en revenant d'un cours. Ce qui éveilla ma curiosité sur le type de matériel pédagogique apte à rendre une classe plus vivante, à générer participation, prise de parole, en un mot une réflexion. Était-ce donc le sujet traité, son format, le style d'écriture, le titre ? Avec du recul, je dirai un peu de tout cela. Nous<sup>2</sup> prenions conscience de l'émergence de l'étudiant « surfeur-clickeur-zappeur » et du nécessaire questionnement sur le type de matériel apte à accueillir cette nouvelle génération peut-être moins disposée à réagir aux cas habituels. Notre équipe commença par traduire quelques petits cas, et passa à l'écriture. Ils furent diffusés d'emblée avec succès auprès de toute une promotion d'étudiants. Afin d'en établir les caractéristiques principales, citons avec Joly (2016) la taille relativement courte (quelques pages) d'un incident critique, avec une charge émotionnelle forte due au sujet, au style d'écriture comme à l'urgence de poser un diagnostic, de prendre une décision. Nous misions ainsi sur l'effet de levier pédagogique

---

<sup>1</sup> Voir par exemple les ouvrages de W.H. Newman & C.E. Summer, *The Process Management: Concepts, Behavior, and Practice*, Prentice Hall, 1961. A.L Svensson, *Management experience : The short case*, Prentice Hall, 1968.

<sup>2</sup> Mes collègues et amis Bruno Bouchard et Allain Joly

permettant ensuite d'aborder des notions théoriques soulevées par la dynamique en classe.

### **L'incident critique et la demande personnelle de l'enseignant-formateur**

Dans quelle mesure l'enseignant « enseigne comme il est » et peut même difficilement y échapper ? Quelle est sa demande personnelle ? Que veut-il transmettre, dans quel but et de quelle manière ? Certains professeurs peuvent ainsi être à l'aise dans le registre de la seule technique de gestion. Certains sujets sont, au contraire, plus aptes à diviser une classe. Le rôle du professeur dans ce type de contexte est alors forcément différent. Ainsi, en ce qui concerne l'enseignement avec des incidents critiques, cela implique un certain rapport au monde et une envie de le changer, avec des moyens, même limités. Une envie forte d'énoncer et mettre en lumière et proposer au débat, des faits choquants, paradoxaux ou controversés ou simplement ignorés. Pour Plutarque<sup>3</sup>, « *L'esprit n'est pas comme un vase qu'il ne faille que remplir. Semblable aux matières combustibles, il a plutôt besoin d'un aliment qui l'échauffe, qui donne, l'essor à ses facultés et l'enflamme pour la recherche de la vérité.* » Cette citation semble ainsi correspondre en plusieurs points à la disponibilité d'esprit qui sied à l'enseignement par le biais de la méthode des incidents critiques. Car l'enseignant, ne prétend pas fournir toutes les réponses, mais, par le biais d'un compagnonnage sensible avec les étudiants, vise à faire émerger des questions, même dérangeantes. Nous reprenons à notre compte ce beau terme de joaillerie, à savoir « *étonner un diamant* » qui signifie y faire une faille afin de mieux le tailler et le faire briller de multiples facettes. Ainsi, dans quelle mesure lorsque en étonnant nos étudiants, on peut introduire une faille dans leurs certitudes, voire dans les nôtres en sachant bien que la réponse est plurielle ? La réussite d'un cours avec un incident critique est en partie dépendante d'un sujet pour lequel on n'aura pas toutes les réponses. J'y verrai là un lien avec cette notion forte de l'innovation qu'est la sérendipité, à savoir l'art de trouver ce que l'on ne cherchait pas. Il en va de même pour ces enseignements dans lesquels, dans le flot et le flou apparent de la discussion, des points de vue émergent auxquels, parfois, nous n'étions pas tout à fait préparés, mais que néanmoins nous accueillons. Cette attitude et ce désir sont une pierre d'assise de mon travail depuis près de trente ans, à travers un rôle de stimulateur de

---

<sup>3</sup> Œuvres morales Tome 1

consciences. Je préfère que les étudiants soient, dans leur future vie professionnelle, plutôt surpris par les côtés positifs que négatifs. Ce qui implique de ne surtout pas faire l'impasse sur les sujets difficiles et peu abordés. Pour cela, les tabous ont peu de place et recèlent même au contraire, un attrait particulier pour le formateur rompu à l'incident critique. Enseigner avec des incidents critiques, c'est donc avoir un appétit pour un malaise, vouloir se saisir des faits trop peu connus et leur donner une identité raffermie ayant sa place au sein des institutions d'enseignements. Comme le dit Césaire : « ma bouche sera la bouche des malheurs qui n'ont point de bouche... ma voix, la liberté de celles qui s'affaissent au cachot du désespoir<sup>4</sup> ».

Calvez V., Bouchard, B. Joly, A. (2007) *Le management en archipel – Tome 1, Crises, tabous et non-dits dans les organisations*, EMS - Éditions Management & Société, Cormelles-le-Royal, France,

Calvez, V. (2011) « Peut-on réellement former à la responsabilité sociale de l'entreprise ? », *Éducation permanente*, N°187, pp. 135-145

Calvez, V., (2016) *Le management en archipel – Tome 2, Réussites, tensions et paradoxes dans les organisations*, EMS - Éditions Management & Société, Cormelles-le-Royal, France,

Flanagan, J.C. (1954) « The critical incident technique », *Psychological Bulletin*, July ; 51(4) pp. 327-358.

Joly, A. (2009) « Pédagogie de l'incident critique dans la formation des responsables : après la théorie, le retour à l'ontologie », *Revue internationale de psychosociologie*, 2009/37, vol. XV, pp ; 173-216

W.H. Newman & C.E. Summer (1961), *The Process Management: Concepts, Behavior, and Practice*, Prentice Hall, 1961

Picq, T, Petit, M., Popille, F. (2009) « L'incident critique dans la pédagogie du management », *Éducation permanente*, n°181, 17 p.

Plutarque, *Œuvres morales*, Tome 1, deuxième partie, comment écouter

A.L Svensson, (1968) *Management experience: The short case*, Prentice Hall

---

<sup>4</sup> Aimé Césaire : *Cahier d'un retour au pays natal*, 1939