
9 99 1991 001

Francine Harel Giasson (1990) - Professeure, d'abord professeure

Cas produit par **Francine RICHER** sous la direction du professeur **Laurent LAPIERRE**.

Professeure, d'abord professeure

Francine Harel Giasson se définit dans un large et généreux sourire : «Je suis professeure, d'abord professeure.»

Et chercheure.

Et déviante.

Mais aussi une petite fille de la rue Dorion maintenant à l'aise dans le monde universitaire, dans le milieu des affaires, et qui vit juste à côté de l'École des Hautes Études Commerciales.

Une petite fille bien appliquée et qui aimait l'école, une première de classe.

Une femme qui a grandi, heureuse de son héritage féminin, dans une société québécoise en évolution rapide.

Une femme respectueuse des lois existantes, mais faisant de la place pour des comportements différents.

Une femme qui a connu plusieurs premières dans sa vie et sa carrière.

Une épouse, une mère et une grand-mère.

Francine Harel Giasson est professeure à l'École des Hautes Études Commerciales. Elle est, depuis le 1^{er} juin 1985, directrice des programmes aux H.E.C. Elle termine en mai 1991 un second et dernier mandat.

«Je me sens tout à fait à l'aise dans cet univers H.E.C. où le métier comporte des dimensions d'enseignement, de recherche, de contribution au fonctionnement interne et de rayonnement externe, où la carrière s'articule autour de la réflexion et de l'action, où la vie intellectuelle elle-même comprend des perspectives orientées vers la pratique en plus des dimensions d'analyse critique et où la vie quotidienne permet la fréquentation de personnes de formations diverses, d'âges différents, de statuts divers et de toutes tendances. Pour moi, tous ces aspects sont importants, stimulants et sources de plaisir et j'avoue que, dans la réalité de tous les jours, j'ai plutôt tendance à confondre tous ces plaisirs et à me les offrir sans ménagement.»

La petite fille de la rue Dorion

D'abord professeure, Francine Harel Giasson l'est congénitalement. Sa grand-mère faisait la classe. Son père et une de ses tantes enseignent. Sa mère a son diplôme d'enseignante. L'école est un milieu valorisé chez les Harel; c'est un lieu de grande sortie. Un milieu de vie où il se passe des choses spéciales. Petite, elle y accompagne son père ou sa tante, pour des activités spéciales, sensible au fait que ces journées-là, les règles du quotidien sage sont quelque peu violées.

Sa mère entretient de hautes ambitions scolaires pour sa progéniture. C'est elle qui fait les démarches auprès des couvents et collèges pour l'admission de ses enfants. C'est elle qui découpe pour sa fille aînée, encore au primaire, un article de journal faisant état de la première femme à obtenir le prix Colin – prix accordé pour le meilleur résultat aux examens provinciaux du baccalauréat ès arts – et un autre traitant de la profession d'actuaire.

Une autre présence marquante dans la famille : celle de Georges Fleury, vicaire de la paroisse, grand ami de son père. Le samedi soir, mon oncle l'abbé garde les enfants Harel. Doué d'une grande éloquence, il sait leur raconter des histoires extraordinaires et c'est sur la table de la cuisine, un ou deux petits pendus à sa soutane, qu'il prépare le sermon qu'on entendra le lendemain à la messe. C'est probablement là qu'est né l'intérêt de Francine Harel pour la communication.

À la maison, le cahier de préparation de classe, le journal d'appel et les bulletins cartonnés jaunes sont des objets familiers qu'il ne faut salir à aucun prix. Francine Harel aide son père en faisant des corrections de travaux d'élèves, en rentrant les notes dans son journal ou en calculant totaux et moyennes. Elle est l'assistante de son père. Elle baigne littéralement dans un milieu où l'on aime enseigner. Très tôt, comme première de classe, elle explique aux autres, elle fait des devoirs par

téléphone. Il lui arrive même, alors qu'elle est en septième année, d'aider des élèves de neuvième année qui sont en difficulté. Pas étonnant, dans ces conditions, qu'on lui ait permis de sauter sa deuxième année au cours primaire, et sa première année Lettres-Sciences, au secondaire classique du temps.

Sauf une légère tentation d'aller vers le droit, tentation vite écartée, même à trente ans, lors d'un retour aux études, Francine Harel Giasson a toujours su qu'elle enseignerait.

Enseignante dans une société en mutation

Une formation accélérée

C'est en terminant son cours classique au collège Marguerite-Bourgeoys de Montréal que Francine Harel choisit l'enseignement. D'abord parce qu'elle aime cela mais aussi parce que, dans une famille aux revenus modestes, l'aînée est désireuse d'apporter rapidement sa contribution financière. Elle se promet bien de mener un jour des études plus poussées.

Francine Harel s'inscrit donc au baccalauréat en pédagogie à l'Institut pédagogique affilié à l'Université de Montréal. D'une durée d'un an, à la suite d'un baccalauréat ès arts, ce diplôme permet d'enseigner. En même temps, elle entreprend, avec permission spéciale, une licence en pédagogie, option sciences-mathématiques, les samedis et pendant l'été. Donc, baccalauréat ès arts en 1959, baccalauréat en pédagogie et brevet «A» d'enseignement en 1960, licence en pédagogie en 1961. Elle termine sa formation d'enseignante à vingt et un ans, en avance de deux ans sur ce qu'aurait été un cheminement régulier pour de telles études, et assumant déjà une charge normale d'enseignement depuis deux ans.

Sa formation n'est pas la formation courante des enseignants de l'époque, plutôt formés à l'école normale où l'on fait le brevet «A» en quatre années – ce brevet permettant d'enseigner au primaire et au secondaire – ou le brevet «B» qui prépare en deux ans les enseignants du primaire. En quatrième année du brevet «A», se retrouvent dans la même classe les étudiants réguliers de l'école normale et les diplômés du baccalauréat ès arts qui choisissent directement l'enseignement plutôt que les études à l'université. Les écoles normales, comme les collèges classiques, ne regroupent que des filles ou que des garçons.

La formation pédagogique au cours de cette dernière année met l'accent sur la «méthodologie» : méthodologie du français, des mathématiques, de l'histoire. À travers ces «méthodologies», que l'on désigne aujourd'hui par le terme «didactiques», il est question de façons d'enseigner, de manières, de recettes, de préparations de classes. Le quotidien, la plomberie de l'enseignement, quoi! Rien de neuf pour l'«assistante de son père»!

Par contre, la philosophie de l'éducation l'intéresse, ainsi que les textes des grands pédagogues à travers le temps et la psychologie générale, la psychologie de l'enfant et de l'adolescent, la psychologie du développement.

Les stages d'enseignement au primaire et au secondaire ne l'effraient pas du tout; elle trouve cela tout naturel, à dix-neuf ans. Par contre, à cinquante ans, elle est très angoissée, toujours, avant de commencer un cours.

Cette expérience de stages d'enseignement d'une semaine au pensionnat Sainte-Catherine où elle a elle-même fait ses études secondaires est, de fait, le prolongement d'une carrière de monitrice de terrains de jeux, l'été. Elle apporte d'ailleurs la fantaisie et le jeu dans son enseignement.

Titulaire de Belles-Lettres : une première!

Elle a dix-neuf ans, presque vingt, quand, au cours de ses études au bac en pédagogie, la directrice du collège Marguerite-Bourgeoys, mère Saint-Sylvius, lui demande d'enseigner au collège et d'être titulaire d'une des trois classes de Belles-Lettres. C'est une première! Les collèges classiques féminins sont dirigés par des religieuses et le personnel enseignant est composé très majoritairement de religieuses. Jamais, au collège Marguerite-Bourgeoys, la responsabilité d'une classe n'avait été confiée à une laïque. L'intégration des laïcs, au début des années soixante, surtout dans les institutions traditionnelles et prestigieuses d'enseignement, ne fait que commencer.

Francine Harel Giasson a beaucoup d'estime et de reconnaissance pour les religieuses qui l'ont formée. C'est grâce à ces femmes astucieuses qu'elle a pu accélérer ses études et c'est grâce à leur soutien financier qu'elle a fréquenté le collège Marguerite-Bourgeoys. De ses années d'études au collège, elle garde un excellent souvenir et c'est au cours de ces années qu'elle a développé des goûts et des intérêts particuliers pour toutes ces activités culturelles gratuites qu'elle apprécie tellement aujourd'hui. Francine Harel Giasson est une fervente adepte des concerts dans les parcs, des spectacles dans la rue, des concerts-midis de la Place Desjardins et de la Maison Alcan. Elle est une fanatique du Festival d'été de Québec.

Elle est consciente aussi du respect dont elle était l'objet de la part de ces religieuses. Elle s'est sentie reconnue comme une étudiante douée mais aussi comme une personne responsable, ayant un instinct pédagogique et respectant les valeurs présentes dans l'institution.

Donc, à dix-neuf ans, Francine Harel est titulaire de Belles-Lettres au collège Marguerite-Bourgeoys. Elle enseigne le latin, les mathématiques et la chimie. Elle se dit que ce qui lui a été enseigné et ce qu'elle a compris en Belles-Lettres, elle devrait être en mesure de l'enseigner. Ses cours, elle les prépare donc semaine après semaine ou cours après cours. Si elle a marqué ses étudiantes, à cette époque, c'est plus sur le plan des relations humaines qu'en ce qui a trait au contenu de son enseignement. De

cela aussi, elle est consciente. Grande et jeune, laïque et talentueuse, elle est un modèle nouveau de femme pour ces étudiantes. Elle est un modèle quelque peu en émergence aussi pour ces religieuses, qui ont autour de quarante-cinq ans, et qui suivent ses cours de trigonométrie et de calcul différentiel pendant l'été pour se préparer elles-mêmes au bac.

De cette première expérience d'enseignement, Francine Harel dira :

«Depuis ce jour, l'enseignement est le fil conducteur de ma vie professionnelle. Éveiller chez les autres le goût d'apprendre, guider leur démarche d'apprentissage, leur faire découvrir la joie d'avoir compris des concepts et des situations complexes, d'avoir établi des liens ou proposé des idées nouvelles, voir dans leurs yeux la satisfaction de s'être dépassés, telle est ma fibre sensible. Pour y arriver, aucun effort ne me paraît superflu, que ce soit au plan du contenu ou de la forme d'un enseignement.»

Une épouse, une mère et une grand-mère

Fin 1961, Francine Harel devient Francine Harel Giasson. Selon la coutume de l'époque, elle démissionne de son poste régulier de titulaire de Belles-Lettres. Elle tient cependant à conserver six heures d'enseignement des mathématiques en Philo I. Enceinte immédiatement, cette situation constitue une autre première : laïque, enseignante et enceinte, chez les soeurs!

Les pressions économiques qui s'exercent sur la jeune famille la poussent à vouloir gagner plus d'argent. En plus de ses six heures au collège Marguerite-Bourgeoys, elle prend une charge d'enseignement au collège Saint-Denis à Montréal, un collège laïque qui accepte des garçons et des filles qui soit ont été expulsés des autres collèges, soit n'en acceptent pas les contraintes. Nous sommes au Québec en 1962-1963. La société traditionnelle et le système d'enseignement amorcent de profondes mutations. Le rapport Parent est publié.

Ce collège laïque accueille donc des marginaux – du moins étaient-ils considérés comme tels – dans une maison privée de la rue Saint-Denis. Francine Harel Giasson y enseigne en Versification. Il faut persuader ces jeunes d'apprendre, de travailler. Francine Harel Giasson les trouve «fins» et «fines», malgré le taux de déperdition important au cours de l'année.

Francine Harel Giasson est en contact, cette année-là, avec des élèves très différents de ceux du collège Marguerite-Bourgeoys ou du pensionnat Sainte-Catherine. Ils ne supportent pas bien certains encadrements classiques des institutions d'enseignement. Femme disciplinée et d'allure très distinguée, Francine Harel Giasson se définit aussi comme une déviante. Étudiante, elle n'aimait pas les laboratoires de chimie où l'on faisait des expériences pour retrouver la réponse qui, de toute façon, était écrite dans le livre à la page suivante. Avec ces marginaux, elle ne s'impatiente pas et compte

sur cette mentalité peut-être permissive qu'elle a fondamentalement, mais aussi sur son goût des gens pas trop tranquilles. En fait, Francine Harel Giasson se veut une personne infiniment respectueuse des autres et des situations; elle a confiance en ce qui est vivant, en ce qui bouge. Dans les structures disciplinées, elle avoue n'embarquer qu'en surface. Elle ne viole pas les structures; elle laisse cependant les personnes, y compris elle-même, respirer dedans. Elle a peut-être retrouvé auprès de ses élèves du collège Saint-Denis la petite fille de la rue Dorion et les concessions faites inconsciemment au système très formel qu'elle avait connu et pu supporter grâce à son talent; toutefois, ce système n'est plus la solution ou le mode unique d'acquisition du savoir et de l'être dans la société québécoise en pleine révolution tranquille qui vit la refonte de son système d'enseignement et la prise en charge de ses ressources hydro-électriques.

En somme, Francine Harel Giasson apprécie les gens différents.

Cette navette entre le collège Marguerite-Bourgeoys et le collège Saint-Denis, elle la vit en même temps que sa première grossesse. De plus, comme son mari et elle sont les seuls membres de la famille Giasson installés à Montréal, elle va chaque jour rendre visite à sa belle-mère hospitalisée pendant trois mois à l'Institut du radium. «Ce fut tout un hiver, se souvient-elle, d'autant plus que notre voiture était un authentique bazou!»

À cette époque, l'expression «congé de maternité» n'a même pas été inventée. Francine Harel Giasson donne des cours jusqu'à la veille de l'accouchement. Isabelle naît le 29 avril 1963 et sa mère corrige des travaux d'élèves sur son lit d'hôpital, au grand amusement des médecins et infirmières. Elle est de retour en classe deux semaines après l'accouchement.

La leçon a porté fruit. Accumuler des charges de cours à temps partiel est une façon de travailler dur pour un bien maigre revenu. Afin d'économiser ses forces et ses énergies, Francine Harel Giasson recherche un poste d'enseignante, temps plein, avec un vrai salaire et des conditions de travail plus stables. La Commission des écoles catholiques de Montréal ouvre à ce moment une section du cours secondaire dite «classique», accessible à la population étudiante douée, du secteur public. Elle enseigne le français, la religion et, surtout, les mathématiques, d'abord à l'école Marie-Reine classique, de 1963 à 1967. Elle est aussi chef de groupe en mathématiques. Elle trouve ce projet de démocratisation du cours classique très intéressant. En fait, les conditions d'études et d'encadrement du cours classique deviennent accessibles au milieu populaire. L'étude jusqu'à dix-huit heures est maintenue, avec les cours le samedi matin et le congé du mercredi après-midi. Les filles regroupées dans ces classes sont des élèves absolument motivées qui n'auraient très souvent pas eu la chance de se payer un cours classique dans une institution privée. Ce sont des premières de classe regroupées dans une école de région. Le climat est excellent. Ces écoles sont dirigées par des religieuses, mais des laïques comme Francine Harel Giasson s'y retrouvent nombreuses comme professeures, avec

beaucoup de complicité entre elles, étant donné qu'elles ont fait leur baccalauréat ès arts dans les mêmes collèges privés.

Le 4 décembre 1964, naît Benoît, et elle poursuit sa carrière comme enseignante dans la section classique de la nouvelle école secondaire Marguerite-de-Lajemmerais, rue Sherbrooke, dans l'est de Montréal. Les sections scientifique et générale voisinent avec la section classique. Le Québec inaugure l'ère des polyvalentes; le cours classique disparaît. Les profils enrichi, régulier et allégé des groupes d'élèves remplacent toute autre division des élèves au niveau secondaire. Par la création des collèges d'enseignement général et professionnel (Cégeps), le gouvernement du Québec abolit les quatre dernières années du cours classique, soit Belles-Lettres, Rhétorique, Philo I et Philo II.

L'enseignante Francine Harel Giasson donne au niveau secondaire des cours surtout magistraux. Les travaux d'élèves sont des exercices, des problèmes de mathématiques que l'enseignante corrige régulièrement et qui sont, le lendemain, à la base de nouvelles explications ou le point de départ d'autres apprentissages. Ses élèves sont très motivées. En 1970, son expérience auprès d'une clientèle de 3^e année du secondaire, profil allégé en mathématiques, mais apte à passer au profil régulier grâce à des cours de rattrapage, lui plaît parce que c'est de la vraie pédagogie : «il fallait aider plus que d'habitude.»

En 1970, Francine Harel Giasson quitte l'enseignement secondaire et la Commission des écoles catholiques de Montréal.

Bien dans son quotidien, mais...

Depuis sa licence en pédagogie terminée en 1961, Francine Harel Giasson entretenait le projet de retourner, un jour, aux études.

En 1970, les pressions économiques n'ont plus le même poids sur sa famille ni sur ses aspirations professionnelles. Benoît entre en maternelle. C'est le temps de passer à l'action. Une certaine logique voudrait qu'elle entreprenne des études universitaires en mathématiques, mais elle hésite à faire ce choix.

La conciliation de la vie familiale avec les intérêts professionnels, l'expérience syndicale et la présidence d'un conseil d'école ont ancré Francine Harel Giasson dans le concret de la vie. L'expérience des affaires de son mari, Bertin Giasson, diplômé des H.E.C., ses propres expériences d'étudiante et de jeune mère de famille bouclant les fins de mois, l'achat d'une maison familiale constituent son bagage de gestionnaire en 1970. C'est grâce à une conversation de son mari avec François Charette, professeur de finance aux H.E.C., au cours d'une réunion du cercle finance-placement, qu'elle apprend l'existence du programme de M.B.A. récemment créé et la possibilité d'y être admise sans études préalables en administration. Selon François Charette, elle a des chances d'être acceptée dans un tel programme. Il n'en fallait pas

plus pour qu'elle décide de faire sa demande d'admission, demande d'admission remplie scrupuleusement, faisant valoir ses résultats scolaires et son expérience... pertinente, certainement.

Soumise aux contraintes règlementaires de la C.E.C.M., elle doit démissionner de son poste et demander le remboursement de sa caisse de retraite, avant même d'avoir une réponse positive des H.E.C., mais elle fait confiance à la vie.

Denis Duquette lui confirme enfin : «Vous êtes acceptée.»

Ce retour aux études correspond à un nouveau souffle dans sa carrière. Francine Harel Giasson est diplômée M.B.A. en 1972. Elle reçoit son Ph.D. (administration) en mai 1981. Sa thèse de doctorat, rédigée sous la direction de Jean-Marie Toulouse, professeur aux H.E.C., a pour titre : «Perception et actualisation des facteurs de promotion chez les femmes cadres des grandes entreprises québécoises francophones du secteur privé.»

Le plaisir de se retrouver étudiante dans une classe, au cours d'un autre! C'est merveilleux et reposant. C'est merveilleux aussi de se retrouver dans une école de pédagogues. Elle aime les cours magistraux. Elle boit à la source, selon sa propre expression, les cours de Jacques Parizeau en deuxième M.B.A. et les cours de comptabilité de Jean-Guy Rousseau. Elle découvre la méthode des cas et les artistes de l'enseignement par cette méthode.

La découverte de la méthode des cas

Francine Harel Giasson ignore tout de la méthode des cas en entrant aux H.E.C., mais elle s'aperçoit bien vite qu'elle aime ça.

«J'avais été dix ans sur le marché du travail. Je n'avais pas fait de gestion, mais mon instinct de gestion n'était pas si bête que ça. C'est ce que la méthode des cas, comme étudiants, nous permet de vérifier.»

La méthode des cas correspond à son goût personnel de ce moment, de 1970 et de toujours, pour confronter des idées et des pratiques.

Elle pense aussi, réflexe de pédagogue, que cette méthode pourrait être utilisée dans d'autres matières.

Le M.B.A., c'est un bain de cas. Les cours qui ne sont pas donnés selon la méthode des cas sont minoritaires. Donc, au M.B.A., toujours en train de préparer des cas, elle se rend compte que ce genre de cours prend beaucoup de place dans l'organisation du temps d'un étudiant. Elle se rend compte de la relativité du concept de «bonne réponse» comme critère de succès d'un cours et les qualités particulières de la «culture» du programme de M.B.A.

Ses collègues étudiants ont, comme elle, de l'enthousiasme, le goût de connaître et de travailler sur des cas, en marketing, en finance, en administration. Ces préoccupations dépassent celle d'avoir de bonnes notes. Il s'agit vraiment d'acquérir des réflexes utiles dans la pratique de la gestion. Elle considère encore aujourd'hui qu'un tel programme doit aller chercher une sorte de caution du groupe et l'engagement personnel des étudiants dans leur démarche d'apprentissage.

De l'usage d'un cas, par Francine Harel Giasson

Francine Harel Giasson enseigne la gestion par la méthode des cas, d'abord au Collège militaire de Saint-Jean où se développe, en 1972, le nouveau programme de baccalauréat en administration.

Encore une première : elle est la première femme professeure dans un collège militaire au Canada. Cette fois, elle peut tabler sur son expérience passée. «Être civile dans un collège militaire, dit-elle, ça ressemble beaucoup à être laïque dans un collège religieux.» Elle enseigne l'administration, la gestion du personnel, les politiques générales de l'entreprise. Elle fait des cas partout.

Parallèlement à son enseignement au Collège militaire de Saint-Jean, elle travaille aux H.E.C, avec Pierre Laurin. Dans le cadre du projet de recherche sur l'intégration des diplômés d'université dans la PME, elle écrit un cas, prépare des cours, rédige un article. Un cours du jour en première bac, en management, s'ajoute, aux H.E.C.

Elle a 32 ans.

Formée à la méthode des cas par son propre apprentissage d'étudiante, Francine Harel Giasson bâtit ses premiers enseignements à partir de ses notes de cours au M.B.A. et «à partir de certains instincts».

«J'ai fait des morceaux choisis à partir de ce qui m'avait été enseigné à moi, à l'École des H.E.C. J'ai fait beaucoup de mimétisme.

«J'ai plongé avec les moyens du bord. Il me semble que je savais ça avant d'entrer en classe que, pour moi, c'était une bonne méthode et qu'aussi c'était une méthode difficile pour l'animateur.

«Je n'avais aucune théorie sur les cas. Je n'avais que la pratique et la pratique à titre d'étudiante. J'ai souvent revu un Marcel Côté, un Pierre Laurin, un Paul Dell'Aniello, un Bertin Nadeau, en toile de fond, en préparant mes cours. Ce qui me revenait, c'était un «flash» d'animation, des techniques de gens capables de conduire une discussion pendant une heure et quart sur un cas donné.»

Encore aujourd'hui, quand Francine Harel Giasson prépare un cours selon la méthode des cas, elle se remet dans la peau d'une étudiante et elle repense à ses anciens professeurs.

Une préparation en deux temps

Francine Harel Giasson distingue deux temps dans la préparation d'un cours selon la méthode des cas : une préparation lointaine qui porte sur les objectifs, sur le fond, le contenu du cours, et une préparation immédiate qui porte, elle, sur la forme, une forme extrêmement soignée.

La préparation lointaine

La préparation lointaine, c'est le plan de cours.

«Je l'ai soigné de plus en plus dans ma vie, ce plan de cours, et je pense que c'est en référence avec ma vie d'étudiante. Moi, comme étudiante, j'aimais ça avoir un bon plan de cours qui m'accompagnait pendant le trimestre puis qui faisait que je savais quoi préparer pour le prochain cours ou si je pouvais manquer un cours à un moment donné. Donc, je bâtis mon plan de cours dans cette perspective. Une fois que j'ai déterminé ce plan, je suis le genre de personne qui ne revient pas là-dessus.»

Le plan de cours doit traiter des objectifs généraux du cours : à quoi vise le cours globalement et quelle est sa contribution aux objectifs du programme, de la concentration? Ce sont les thèmes, l'outil pédagogique principal, soit les cas, les textes qui accompagneront les cas et l'identification d'un fil conducteur qui sous-tend le cours.

Ces thèmes, ce fil conducteur choisis, semaine après semaine, le cours est décortiqué en objectifs spécifiques d'apprentissage et en treize sous-sections.

Dans ce plan de cours, l'étudiant retrouve tout le travail qu'il devra faire, toutes les lectures, le mode d'évaluation et la pondération des notes.

«Ce document, traduisant concrètement l'effort de planification structurée du cours auquel s'est livré le professeur, constitue un outil de communication fort précieux d'une part entre le professeur et ses étudiants et d'autre part entre le professeur et ses collègues de la même discipline ou d'autres disciplines.

»Les experts en pédagogie universitaire sont unanimes à reconnaître l'importance d'un bon plan de cours autant pour guider la démarche de

l'étudiant que pour favoriser une réflexion pédagogique de qualité chez le professeur qui prépare sa prochaine session¹.»

La première heure de cours consiste essentiellement à prendre connaissance de ce plan de cours et à le commenter. Francine Harel Giasson ne le met pas dans le recueil de textes. Elle arrive avec son plan et c'est son premier «cadeau».

La deuxième heure, elle présente et discute le premier cas. Elle l'apporte aussi avec elle; les recueils de textes peuvent être difficiles à obtenir pour le premier cours.

«Rien ne doit entacher le premier cours, rien de l'ordre du manque d'outils. Je crois beaucoup à l'impact du premier cours, au message qu'on donne: Ici, on se retrouse les manches. On va avoir énormément de plaisir mais on va travailler fort.

«Je suis extrêmement fidèle à ce qui a été annoncé dans un plan général de cours, par respect pour les étudiants. Si je change, c'est pour l'année suivante.»

La préparation immédiate

La semaine qui précède et surtout dans les heures qui précèdent un cours, la préoccupation de la pédagogue se concentre essentiellement sur la forme du cours.

»La forme, je ne la laisse vraiment pas au hasard. Dans la méthode des cas, c'est beaucoup préparer des questions. J'ai toujours une série de questions.»

La question d'introduction est, pour elle, la plus fondamentale. Pour certains concepts subséquents, il peut y avoir deux ou trois questions de rechange. Elles sont écrites, toutes les trois.

«Ça va être une ou l'autre pour m'ajuster à ce qui s'est dit dans la conversation avant. À l'intérieur de chacune des questions, je suis capable de laisser place à pas mal de vagues de toutes sortes; mais, mes questions, elles, ne sont pas dans les vagues.»

Dans sa préparation de classe, il n'y a pas beaucoup de texte écrit. Il y a des questions, vraiment peu de texte, soit quatre pages, au gros maximum, avec de grands trous, des scénarios différents, quoi!

«Je me concentre beaucoup sur ce qui se passe dans la classe, et quand il se passe quelque chose, je ne suis pas en train de me concentrer sur

¹ HAREL GIASSON, Francine, «Un bon plan de cours», H.E.C., 1987, p.1.

les questions que je vais poser après. Je suis présente à ce qui se passe dans la classe. Très présente.»

En classe

Une expérience d'apprentissage et de communication

Ce qui se passe dans la classe, c'est fondamentalement une expérience d'apprentissage et de communication.

«J'ai un double but quand j'enseigne avec la méthode des cas. Il y a un des buts qui porte sur ce dont il est question mais il y a un autre but : en parlant en classe, les étudiants apprennent aussi le métier, le développement des habiletés de communication. Peu importe l'aspect dont on discute, pour moi la façon dont chaque étudiant en parle est un apprentissage aussi majeur que le contenu.»

Le message est clair :

«N'importe lequel d'entre vous, vous avez la meilleure idée du monde, vous préparez le meilleur rapport du monde. C'est vraisemblablement la façon dont vous parlerez de ce rapport aux personnes qui comptent qui va faire que ça va marcher ou que ça va aller mourir au cimetière des bonnes idées.

«Moi, j'achète vraiment beaucoup cette idée que gérer, pour une très grande partie, c'est communiquer.»

Une écoute à deux niveaux

Francine Harel Giasson trouve que c'est quand même fatigant, parce qu'avec une telle méthode, la qualité de l'écoute exige de toujours travailler à deux niveaux : il ne faut pas perdre le fil de la discussion, ni perdre de vue les objectifs spécifiques d'apprentissage poursuivis mais aussi stimuler.

C'est en fonction de ces deux niveaux d'écoute qu'elle structure sa préparation immédiate de cours.

À part les questions, la préparation immédiate est une recherche de variations, d'alternances : l'utilisation de jeux, de très rares acétates, un dessin, des simulations, une petite surprise. Francine Harel Giasson utilise le vote pour susciter des prises de position. Elle prend un vote au début du cours, par exemple, provoque la discussion, dresse une moitié de la classe contre l'autre moitié. À la fin de la discussion, elle reprend le vote.

«Je suis très désireuse qu'il se passe des choses dans la tête du monde. Pour vérifier cela, je me fie à mon instinct et à des paires d'yeux repères qui nous font sentir qu'ils travaillent ou qu'ils pensent à autre chose.

«Moi, je suis obsédée par la peur d'ennuyer. C'est peut-être mon petit côté spectatrice de théâtre, de cinéma ou de ballet. J'haïs ça m'ennuyer; ça me fait rien de pleurer, ça me fait rien de rire, ça me fait rien de gueuler. Mais, je ne veux pas m'ennuyer. Des fours, je n'en veux pas. Cependant, je ne tiens pas du tout à ce que ça soit moi qui donne le show.»

Pour compléter la préparation immédiate, pour se sécuriser, Francine Harel Giasson regroupe, dans une chemise, des informations diverses et détaillées sur le cas. Par exemple, des notes pédagogiques d'un professeur qui a déjà donné le cours, un calcul supplémentaire, des notes rédigées en gros caractères lisibles de loin, sur des feuilles mobiles.

Faire flèche de tout bois

En classe, Francine Harel Giasson fera flèche de tout bois :

«Donnez-moi n'importe quelle histoire inventée ou pas inventée, du monde des entreprises ou non et je vais essayer de faire quelque chose avec, qui est utile en gestion.

«Moi, j'ai appris beaucoup en dehors du corpus officiel de la discipline et je veux le partager avec mes étudiants. Le théâtre, le roman, la nouvelle sont d'excellents outils pédagogiques.»

N'a-t-elle pas déjà utilisé en classe *Britannicus* de Racine pour illustrer les différentes sources et dimensions du pouvoir? *Britannicus* n'est pas un cas; les étudiants l'ont bien compris. Ils ont bien accueilli ce visionnement et saisi la connaissance fine de l'être humain, les intuitions géniales de cet auteur. Ils ont apprécié ce «voyage» en dehors des entreprises pour visualiser et comprendre les jeux du pouvoir.

De même, une nouvelle de Madeleine Ferron, «L'avancement», tirée du recueil *Le Chemin des dames* témoigne avec sensibilité des sentiments d'une femme nommée inspectrice des caisses populaires et qui en est à sa première tournée. Dans une nouvelle d'à peine huit pages, ces concepts d'identité des femmes qui occupent des postes dits masculins, cette difficulté des hommes à leur faire place, cette exigence des femmes face à elles-mêmes pour réussir dans ce monde d'hommes sont décrits avec finesse. Un tel outil permet de comprendre, de sentir, de sourire et non plus seulement d'argumenter.

Le temps s'intègre dans cette préparation immédiate du cours. «Je suis une maniaque du temps.» Pour chaque question, un temps est déterminé à l'avance, et ce temps est respecté.

«Ce qu'on n'a pas appris cette fois-là, on l'apprendra un autre jour. On a fait ce qu'on a pu avec ces vingt minutes-là.»

Francine Harel Giasson se prépare à entrer en classe, comme un acteur entre en scène, avec des moments intenses de trac douloureux.

«La dernière demi-heure, je suis dans une panique totale, ça c'est clair. Même si j'ai le sentiment que ça va bien marcher, la dernière demi-heure est extrêmement souffrante. Je veux me nourrir de ma souffrance. Je suis portée à me lever, à marcher, un peu comme un ours en cage. C'est un sentiment dont je me souviens à peine, trente secondes après que le cours est commencé. Ça ressemble beaucoup à un accouchement.»

La formalisation des apprentissages : les synthèses

Dans la méthode des cas, une partie importante des objectifs d'apprentissage est reliée à la prise de conscience que des opinions sont divergentes, que ce ne sont pas les solutions draconiennes qui sont les meilleures. Les étudiants savent qu'il existe un contenu conceptuel sous-jacent à la discussion du cas. Certains attendent du prof la «bonne réponse». Comment donc formaliser ce contenu d'apprentissage sans rendre les étudiants passifs?

Régulièrement, à certaines étapes d'un trimestre, pour aider les étudiants à prendre conscience des apprentissages réalisés au cours, par la méthode des cas, Francine Harel Giasson consacre une heure et quart à la synthèse des grands éléments d'information provenant des articles qui complètent les cas à préparer.

Ces moments de synthèse des articles sont préférables, selon Francine Harel Giasson, à l'intégration forcée de ces articles dans une discussion de cas. Cette intégration réduirait le cas à un exercice. Les articles ne sont pas systématiquement évacués d'une discussion de cas, mais l'action qu'il y a dans le cas, dans la discussion du cas en classe, a priorité sur l'article. Cependant, ces articles et les informations qu'ils recèlent, pour être pris au sérieux par les étudiants, doivent faire l'objet d'une certaine attention de la part du professeur, dans une période bien identifiée du cours.

Les synthèses de fin de cours, ces synthèses du prof où des étudiants attendent les «bonnes réponses», elle les «oublie» parfois volontairement. En général, elle fait une synthèse à la fin du cours; elle se discipline et n'utilise que des concepts et un vocabulaire utilisés par le groupe. Elle fait exprès pour ne rien apporter d'elle-même afin de donner aux étudiants un miroir de leur travail et de les responsabiliser dans

leur apprentissage. Cependant, elle a établi d'avance la grille d'analyse selon laquelle elle regroupe les apports des étudiants.

Une autre forme de synthèse, celle-là bien personnelle, indispensable, qu'elle s'impose à la sortie du cours, c'est de noter ses impressions sur le cours qui vient de finir; en somme, une autocritique en tant que professeure. Être capable de faire cette synthèse, cette autocritique est «une récompense de la maturité». L'année suivante, elle relit ces notes et s'en sert pour améliorer le plan du cours.

«C'est très payant mais ça demande une discipline du tonnerre, précise-t-elle. En sortant de la classe, la seule chose dont j'ai le goût, c'est de rentrer à la maison, de m'étendre sur mon «lazy-boy»! Et de savourer mon apéritif.»

Francine Harel Giasson, pédagogue

Priorité à la passion

«En classe, je donne priorité à l'action, à la provocation, à la passion, aux prises de position individuelles.»

À ses étudiants, Francine Harel Giasson demande plusieurs heures de travail préparatoire. Les étudiants doivent lire le cas et faire d'autres lectures. Ces heures et non ces minutes de travail sont nécessaires pour comprendre le cas, pour faire des liens avec des choses qu'ils ont apprises ou lues dans un article, pour faire appel à des choses d'ordre intellectuel, des situations de vie, pour faire des calculs, pour proposer des solutions.

Au cours, le cas a toujours priorité. Les lectures ont, à l'intérieur du cours, une valeur marginale ou complémentaire.

«Quand les étudiants s'aperçoivent que c'est vrai, que tu bâtis vraiment à partir de ce qui se passe en classe et à partir de ce qu'ils apportent, alors, ils se moulent à ça.»

Priorité à la personne

Quand elle donne un cours du soir, elle n'impose pas de travail d'équipe préalable à la discussion en classe; ce serait de la cruauté pour ces adultes d'avoir à planifier d'autres rencontres. Pour les étudiants à temps plein, c'est différent.

Francine Harel Giasson soigne tous les aspects des relations interpersonnelles en classe.

Connaître rapidement ses étudiants, les identifier correctement et les appeler par leur nom, c'est très important. Elle utilise des cartons d'identification et chaque étudiant a une fiche de renseignements avec photo. À ces étudiants parfois étonnés d'une telle exigence, elle dit :

«Vous avez choisi une école où les gens ne sont pas des numéros mais des personnes. Je n'accepterai pas d'enseigner à autre chose qu'à des personnes.»

Jouer aux cartes avec ses enfants, en utilisant les fiches de renseignements avec photo de ses étudiants, a été pendant plusieurs années sa façon d'apprendre rapidement le nom de ses étudiants. Tu devines, tu remportes la carte. «Hélas! les enfants vieillissent.»

En classe, elle souligne que les étudiants facilitent la tâche du professeur en prenant presque toujours, spontanément, les mêmes places.

Sur le plan technique, la forme en U de la plupart des classes aux H.E.C. favorise l'animation du groupe, une certaine mise en scène et les déplacements du professeur.

Francine Harel Giasson passe devant le miroir avant d'entrer en classe et se prépare comme pour une entrevue de sélection, par fierté et par respect pour ses étudiants. Elle se présente en classe de manière très officielle. Pour l'enseignement aux grands groupes, elle est toujours debout en classe. Elle se promène. Elle s'approche d'une personne pour lui accorder plus d'attention. Elle s'éloigne d'une autre à la voix faible pour la stimuler à parler plus fort. Elle se place derrière un étudiant qui s'adresse uniquement à elle, la prof, dans le but explicite qu'il s'adresse aux autres étudiants. Elle aime se promener pour créer un climat plus détendu, parce qu'enseigner c'est différent de «présider».

La gestion du temps, toujours le temps, est pour elle une question de respect mutuel.

«Comme un train, je commence à l'heure et je finis à l'heure, quitte à couper une phrase en deux.

«Je suis extrêmement modeste quant à ce que je pense leur montrer. Ce que je ne leur ai pas montré aujourd'hui, je leur montrerai un autre jour et si ce n'est pas moi, ce sera un autre prof ou ce sera la vie.»

Gérer les silences

Les silences en classe sont une autre de ses conquêtes de la maturité.

«Au début, j'avais tendance à intervenir tout de suite. Maintenant, si j'ai décidé que la prochaine phrase viendrait de la classe, il n'y a rien pour m'arrêter.

«Les silences sont, pour moi, extrêmement importants et faciles à vivre une fois qu'on les a essayés. C'est important cet outil-là, pour ne pas développer la passivité des étudiants dont j'ai si peur. S'il y a un silence et que le prof dit quelque chose, c'est fini. L'étudiant ne se sent pas responsable du prochain silence. Il vient de classer ça dans les responsabilités du prof.»

Il y a différentes sortes de silences. Outre les silences d'attente, il y a les silences de groupes un peu plus morts, où les discussions tombent à plat.

«Dans ces moments-là, je soulève des passions quelconques, peu importe lesquelles. C'est dans des moments comme ça que j'ai des instincts.»

La classe peut être divisée en deux, sans tenir compte des opinions individuelles, des rôles sont attribués. L'ironie, la provocation plutôt que le repère intellectuel, mais surtout la passion! Francine Harel Giasson admet que, lorsqu'elle n'arrive pas à déclencher la passion, elle se sent nulle, elle a honte et elle rase les murs après un cours.

Établir des connivences

S'il y a des silences dans la dynamique d'un groupe, il y a aussi des silences individuels, ceux des étudiants qui ne se décident pas à parler. Certains étudiants plus timides peuvent être interpellés gentiment, un peu provoqués; d'autres auront besoin d'une rencontre plus personnelle. Francine Harel Giasson les convoque à son bureau. Il y a des cas de dégel à provoquer sur le plan de la communication. Lors d'une rencontre en tête-à-tête, une entente, une complicité s'établira entre l'étudiant et la prof. Une complicité s'établit grâce à une ou deux phrases préparées d'avance, et prononcées à un moment propice.

«J'établis des connivences... deux phrases à dire au prochain cours, sans trop se demander si elles sont dites au bon moment. La personne va les dire juste pour enlever cette glace de n'avoir jamais parlé. Si c'est bien, je vais renforcer. Si c'est pas trop bien, je vais m'arranger pour qu'elle sauve la face. Quitte à ce qu'il se passe quelque chose de faux dans la classe à ce moment-là.»

Elle peut convenir avec l'étudiant qu'elle va s'adresser à lui le premier et lui laisser le temps de lire ce qui est écrit sur sa petite feuille bien préparée. Elle ne pousse pas sur les cas de dégel sans leur avoir parlé au préalable et sans avoir établi de connivence. Francine Harel Giasson est fière du taux de succès remporté par son système de contrats interpersonnels avec les étudiants et étudiantes qui ont ce problème de parler en classe pour la première fois.

De l'autre côté, il y a ceux qui parlent trop, les trop brillants, les cabotins ou les spécialistes des digressions. Francine Harel Giasson pousse et provoque les cabotins. Elle les pousse même beaucoup. Elle se sent d'égale à égal avec un grand parleur.

Après que la parole a été prise par de grands parleurs, pendant trop longtemps, elle demandera à entendre trois nouvelles voix dans les vingt prochaines minutes. En d'autres occasions, elle poussera à aller plus loin un étudiant qui émet une bonne idée sans la développer suffisamment, pour faire sortir «la crème de la crème». Les digressions, elle les confie souvent à la sagesse du groupe qui les intégrera dans la discussion ou les ignorera. S'il y a confrontation, elle fait du «décodage» dans le groupe. Si la situation devient indéfendable, elle ramène le groupe vers son enjeu : l'apprentissage.

Dans un cours avec Francine Harel Giasson, on rit beaucoup, de ses blagues et de celles des étudiants :

«Mon idole, c'est Clémence Desrochers. Si je n'aimais pas rire, si ça ne me venait pas tout seul, j'essaierais de le mettre dans mon programme de développement personnel. Il y a une telle complicité dans l'humour.»

En classe, Francine Harel Giasson mise sur ses qualités de communicatrice. Peu de technique, peu de vidéo ou d'audio-visuel, seulement à l'occasion, comme une surprise. Sa préoccupation première, c'est que chaque individu dans la classe soit bien traité et que le groupe apprenne que tout est occasion d'apprendre. Bâtir le groupe n'est pas une préoccupation pour moi. Que personne ne parte avec quelque chose sur le cœur en est une.

Cette relation professeur-étudiant

Pour bien accomplir cette tâche d'enseignement, en particulier dans le milieu universitaire, il faut être soi-même une adepte de l'exercice intellectuel, une artisane du développement, de la structuration et de la diffusion du savoir.

Il faut être bien dans sa peau et être conscient de cette dynamique qui s'établit entre le professeur et chacun de ses étudiants. La qualité de la relation qui doit s'établir entre un professeur et ses étudiants lui semble déterminante dans le processus de croissance qui prend racine, chez le professeur, comme chez l'étudiant¹.

L'activité d'enseignement est essentiellement une forme de communication.

¹ HAREL GIASSON, Francine, «The teacher-student relationship in the training of women on an international level», conférence préparée pour l'atelier Femmes, formation et gestion, CETAI-FGE, H.E.C., août 1987, p. 96 et p. 98

«Chaque fois qu'un professeur enseigne, il se trouve donc à dire à ses étudiants qu'ils existent et que lui-même existe, à leur dire aussi qui ils sont pour lui et qui il est lui-même. On le voit clairement, l'enseignement, étant une forme de communication, ne peut se résumer à la simple transmission de savoirs. L'enseignement touche à l'une des fibres les plus sensibles des êtres humains, soit leur identité respective.

«L'identité est la représentation qu'un individu se fait de lui-même, sa réponse personnelle à la question "qui suis-je?"»

Pour Francine Harel Giasson, cette identité n'est pas un noyau monolithique. C'est plutôt un «kaléidoscope», avec plusieurs facettes constantes mais activées selon les circonstances. Mère, professeure, chercheuse, gestionnaire, épouse...

Le regard des autres sur soi et l'évaluation de ce regard sur soi permettent de construire cette identité. Quel que soit le professeur, ses propres conceptions, ses propres valeurs relatives à l'identité de ses étudiants seront transmises plus ou moins explicitement dans son enseignement et le message implicite sera aussi fort que le message officiel et explicite.

Concevoir l'enseignement comme un art de communiquer lui a été utile pour réfléchir sur ses pratiques pédagogiques, pour les améliorer et pour éclairer des difficultés qui semblaient avoir de bien mystérieuses origines.

«Plus la distance sera grande entre l'identité de l'enseignant et celle des étudiants, plus l'ouverture d'esprit et de cœur devra caractériser l'enseignant si l'on veut éviter d'une part l'écueil du mépris et d'autre part, l'écueil de la méfiance¹.»

Les qualités d'un cas

«Si j'aime le cas, j'ai le sentiment que ça va bien marcher, puis si j'aime pas le cas, j'ai le sentiment que ça va mal marcher. Ce qui n'est pas toujours vrai.»

Au moment de la rédaction, elle rédige le cas comme une nouvelle qui, en quelques pages, nous met dans une situation, encore une fois parce qu'elle veut tout sauf ennuyer ses étudiants. D'instinct, elle choisit de raconter pour que ce soit intéressant.

¹ HAREL GIASSON, Francine, «The teacher-student relationship in the training of women on an international level», conférence, Actes des ateliers «International Conference on Management Training for Women», H.E.C., août 1987, p. 103.

Les chiffres, oui les chiffres.

«J'aime aussi qu'il y ait des chiffres. Je suis toujours craintive de parler de gestion sans que la dimension financière y soit. Je trouve que ce n'est pas crédible. Des chiffres, j'aime ça.»

Les cas à épisodes ont un intérêt particulier à ses yeux parce qu'ils intègrent des éléments de temps. Ces cas à épisodes, elle les concevrait autrement, un peu comme dans la vraie vie d'un conseil d'administration. Avant une réunion du conseil, les membres étudient leurs documents. Au conseil, se présentent des faits nouveaux amenés par un gestionnaire de l'interne ou un membre du conseil. Il faut se faire rapidement une idée.

Cette habileté de faire des liens en tenant compte de ces faits nouveaux, Francine Harel Giasson regrette de ne pas avoir assez eu l'occasion de l'exercer comme étudiante. C'est dans son expérience comme gestionnaire et membre de conseils d'administration qu'elle en a saisi l'importance.

D'autres éléments d'information dans les cas traitent des coutumes et façons de faire des entreprises. Elle juge ces informations très utiles à l'initiation aux affaires, à condition toutefois de conserver ou de développer chez l'étudiant un esprit critique approprié. C'est bon de savoir que les choses se passent de telle ou telle façon dans les entreprises, mais cela ne signifie pas pour autant que ces choses ne peuvent changer et qu'il n'y a plus de place pour le progrès et l'innovation.

Des problèmes rencontrés

Le premier problème qu'elle admet rencontrer, en est un de pédagogie et d'excellence.

«Moi, je pense être quelqu'un qui travaille beaucoup au plan de la simplicité des concepts, des synthèses. Je me suis fait dire toute ma vie : Ah! c'est donc clair, Francine, avec toi!»

Sur le plan pédagogique, cette clarté l'inquiète. Est-elle de nature à inciter les étudiants à l'effort? Or, apprendre par la méthode des cas exige de travailler à la sueur de son front.

«Moi, j'incite le monde à l'enthousiasme mais peut-être pas à la besogne. Comme j'ai besoin de besogner beaucoup, moi, pour en venir à la simplicité, il me semble que ce doit être la même chose pour eux. Je n'hésite pas à mettre une note vraiment faible à un étudiant qui n'investit pas dans le cours. J'ai en moi une espèce d'humour cinglant qui m'inspire le désir de confronter publiquement cet étudiant avec sa

médiocrité. J'essaie de le faire le moins souvent possible mais je le fais parfois.»

Traiter d'un cas qu'elle a elle-même rédigé lui a déjà causé des difficultés. Elle admet cette difficulté et la relie au fait qu'elle était trop sûre d'elle-même face à ce cas. Dans ces occasions, certaines références sont dans la tête du professeur et ne sont pas dans le texte. En fait, professeur et étudiants ne sont pas devant le même cas. Cela paraît et cela se sent. Mais cela se corrige et depuis elle apporte une attention particulière à coller au texte que les étudiants ont devant les yeux. Si elle apporte des éléments nouveaux, officieux – ce que les étudiants aiment beaucoup – c'est après la discussion proprement dite et sans invalider les décisions prises sur la base du texte écrit.

Un autre problème, c'est de donner le même cours une deuxième fois dans la même semaine. Elle n'arrive pas à susciter la même quantité et la même qualité d'énergie. Si le premier cours a bien marché, elle se détend et le deuxième se déroule moins bien. Si le premier cours n'a pas bien marché, elle a un élan de fierté et c'est le deuxième qui sera meilleur. Par contre, si le même cours est donné l'année suivante, elle prend des notes, s'en inspire et la démarche sera à nouveau bien posée.

Dans la méthode des cas, le problème d'évaluation des apprentissages par les étudiants eux-mêmes est d'importance, parce qu'ils ont de la difficulté à prendre conscience de leurs progrès.

«Comme professeure, il ne m'est pas plus difficile qu'ailleurs de mesurer l'apprentissage des étudiants. Mais, pour l'étudiant qui sort d'un cours avec très peu de notes, il a peut-être l'impression de ne pas avoir beaucoup appris.

«Je m'offre le luxe de les aider à prendre conscience qu'ils apprennent quelque chose. Entre autres, je leur fais prendre conscience qu'ils ont changé d'opinion pendant un cours, en prenant un vote au début du cours, puis à la fin du cours ou bien, je traite le même cas ou un deuxième cas très semblable en début de trimestre et à la fin. Je demande un texte écrit à chaque fois et je les compare pour leur faire réaliser qu'ils ont changé. Puis changer, c'est se développer.»

L'évaluation des étudiants dans la méthode de cas

«L'évaluation des étudiants dans un cours donné selon la méthode des cas doit être essentiellement faite à partir de cas. Moi, j'ai une forme de credo à l'égard d'une évaluation continue. J'ai horreur de 100 % des points à l'examen. Je ne cherche jamais la bonne réponse quand je corrige un cas. Je me fous de quelle décision a été prise mais j'accorde les points sur la justification de la décision, sur l'éventail des éléments

qui ont été pris en considération, sur la juste anticipation des conséquences de cette décision.»

En fait, Francine Harel Giasson ne s'en fout pas quand une mauvaise décision semble avoir été prise. Une mauvaise décision ne peut la laisser indifférente! Cependant, elle restera bien collée à ses critères premiers même si elle reconnaît que cela lui impose un effort.

Francine Harel Giasson vit à l'aise avec son mode d'évaluation. Grâce à plusieurs points d'évaluation, personne ne coule qui ne devrait pas couler. Il lui est facile d'établir qui a un rendement satisfaisant, plus que satisfaisant ou exceptionnel.

Dans cette perspective d'évaluation continue, elle demande chaque semaine une petite page sur le cas et prend les quatre meilleures notes du trimestre. «Ce n'est donc pas un couperet.» Mais la petite feuille stimule le travail, la participation en classe et la prise de décision. Elle l'aide personnellement à s'ajuster. Un ou deux cas exigeront un travail plus approfondi et l'examen sera un cas.

À la mi-trimestre, elle remet aux étudiants la note qu'elle leur mettrait à ce jour si c'était le temps d'évaluer leur participation en classe. S'il y a un grand écart entre sa note et leur opinion, les étudiants sont invités à venir lui en parler. À la fin du trimestre, elle leur demande d'écrire la note qu'ils se donneraient. Elle met sa note, d'abord sans regarder la leur. Ensuite, elle compare. S'il y a un grand écart entre leur note et la sienne, elle fait une réflexion supplémentaire.

Quelle est, dans la méthode des cas, l'attitude gagnante?

Quand on enseigne par la méthode des cas, la confiance est l'attitude la plus importante. Cette confiance que l'on accorde à l'interaction entre les quelques points de repère du prof et la sagesse, la force du groupe produit toujours quelque chose : «Ça marche toujours!»

Une comparaison empruntée à Paul Dell'Aniello l'inspire beaucoup. C'est cette comparaison faite avec la direction d'un orchestre de jazz. L'orchestre de jazz a des points de repère, mais il y a de longues improvisations. Ce n'est pas comme l'orchestre classique qui joue en suivant une partition.

«J'ai mes points de repère, à peu près à toutes les vingt minutes. À l'intérieur de ces vingt minutes, c'est de l'improvisation et du happening. C'est mon rôle de faire que le happening se passe.»

Gérer et enseigner la gestion

Directrice des programmes à l'École des Hautes Études Commerciales depuis juin 1985, Francine Harel Giasson est, à ce titre, présidente du Conseil des programmes, membre du Conseil pédagogique, membre du Comité de direction, membre du Comité des vice-recteurs aux affaires académiques de la Conférence des recteurs et principaux des universités du Québec (CRÉPUQ), membre de la Commission des études de l'Université de Montréal. Elle se trouve aussi responsable hiérarchique du Bureau du registraire, du Service de recrutement de la clientèle et du microfilmage, de la recherche institutionnelle et de la Direction de la qualité de la communication. Donc, gestionnaire à l'École des H.E.C.

«Dès les débuts, j'ai voulu concevoir mon rôle sous le signe de l'entraide entre les membres de l'équipe, de la collaboration avec les autres partenaires de l'École, du respect des étudiants et de l'aide à l'entrepreneurship, qu'il s'agisse de lancer de nouveaux programmes, de faire évoluer les programmes actuels, de créer une Direction de la qualité de la communication ou de renverser une tendance dans le recrutement des clientèles cégépiennes.»

Gestionnaire aussi en tant que membre du conseil d'administration de Loto-Québec, depuis 1982, et membre du conseil d'administration de John Labatt limitée depuis mai 1987.

Oui, l'enseignement de la gestion, c'est une référence mentale dans sa façon de gérer. Des cas lui viennent spontanément à l'esprit. Comme lui viennent des références mentales issues de son expérience de mère de famille et du modèle de vie et de gestion de sa mère, de sa belle-mère et de ses grands-mères.

Le désir que ses expériences de gestionnaire nourrissent son enseignement est évident. Elle prend des notes. Au cours de l'année sabbatique qui séparera la fin de son mandat à la Direction des programmes et son retour à l'enseignement à temps plein, elle compte travailler à l'intégration de son expérience de gestion à son enseignement.

Au fond, c'est le même métier, gérer et enseigner. C'est encore une fois énormément un métier de communication.

En ce moment, elle prépare, en collaboration avec Laurent Lapierre, un cours axé sur le développement des habiletés de direction des personnes. S'inspirant de sa récente expérience de six ans à la tête d'une équipe d'environ quatre-vingt personnes, de ses bons coups comme de ses moins bons, elle veut contribuer à développer chez ses étudiants une meilleure maîtrise des arts utiles à la direction de personnel.

Dans son enseignement, Francine Harel Giasson traite d'expériences d'organisation et intègre beaucoup d'anecdotes tirées du quotidien familial. Pour parler de rivalité,

qu'y a-t-il de plus concret pour des étudiants que les rivalités entre frères et sœurs, entre beaux-frères et belles-sœurs? Le pouvoir s'illustre dans les jeux de rue des enfants. Celui qui fournit le ballon est moins souvent expulsé du jeu, même s'il embête les autres.

«Les jeunes étudiants, au fond, quand on leur parle de l'entreprise, on leur parle d'un monde qui leur est étranger.

«Il me semble que c'est rassurant pour les gens de s'apercevoir que si tu es capable de t'en tirer dans la rue, dans la partie de ballon-chasseur, tu es peut-être capable de t'en tirer aussi dans le comité de direction.»

Comme avec ses enfants et petits-enfants, avec qui elle a été et demeure plutôt monitrice de terrain de jeux que maîtresse d'école, cette mère pour qui l'heure des devoirs des enfants était un des beaux moments de sa vie, vibre dans ses fonctions de gestionnaire, lorsqu'elle voit s'allumer chez des gens le goût du dépassement.

Elle parle avec tendresse du Bureau du registraire :

«J'ai trop investi dans le Bureau du registraire pour passer cette activité sous silence. À mon arrivée, le défi était de taille et je considère avoir beaucoup contribué à donner à ce service et à son personnel une place respectable dans la vie de l'École et à lui insuffler dynamisme, efficacité et chaleur.

«Je n'enseigne pas aux gens qui travaillent dans mes équipes, mais quand je suis capable de stimuler des formes de dépassement et que je vois des gens être capables de faire, cette année, des affaires qu'ils n'étaient pas capables de faire l'année passée, c'est de l'ordre de la jouissance. Je fonds comme du beurre devant ça.

«J'ai beaucoup appris d'eux et mon enseignement futur en bénéficiera grandement.»

Le Groupe Femmes, Gestion et Entreprises

Co-fondatrice et responsable du Groupe Femmes, Gestion et Entreprises, fondé en 1981, responsable du groupe pendant plusieurs années, ses intérêts de recherche portent sur la place des femmes dans les organisations, la conciliation famille-carrière, la vie des organisations. Rappelons-le, sa thèse de doctorat a pour titre : «Perception et actualisation des facteurs de promotion chez les femmes cadres des grandes entreprises québécoises francophones du secteur privé.»

«J'ai choisi comme champ de recherche la question des femmes dans la gestion. D'une part, l'expérience de ma thèse m'avait enseigné que tout était à faire à ce sujet au Québec et, d'autre part, l'évolution des inscriptions féminines aux H.E.C. m'invitait à penser qu'il s'agissait d'un sujet d'intérêt croissant pour l'École et pour l'avenir de nos diplômés. J'ai donc commencé par le plus simple : des inventaires, des portraits et des revues de la documentation. L'expérience de ma thèse m'avait aussi montré qu'il existait des schémas particuliers aux femmes, du moins pour un milieu et une époque donnés, et que les méthodologies comparatives traditionnelles, si elles étaient de nature à mettre en évidence en quoi les femmes étaient semblables aux hommes ou différentes d'eux, s'avéraient peu performantes pour faire ressortir leur dynamique propre. Il fallait donc donner la parole aux femmes elles-mêmes et pour ce faire, concevoir des instruments de recherche originaux.

«J'ai étudié les femmes en gestion, ce qui est un thème un peu marginal par rapport à la gestion elle-même, mais à travers cette démarche, j'ai beaucoup appris sur les gestionnaires en général.

«L'expérience des femmes a ceci de particulier qu'elle force à rendre explicites plusieurs aspects de la vie dans les organisations qui demeurent habituellement implicites.

«C'est ainsi que mes conférences sur la carrière, conçues d'abord à partir de l'étude de l'expérience des femmes, sont devenues progressivement reconnues comme des contributions à la compréhension de la carrière en général et qu'elles ont été demandées par des auditoires mixtes, puis majoritairement masculins. De même, les questions élaborées pour faire partie de questionnaires ou entrevues destinés aux femmes et susceptibles de faire ressortir leur prise en cause des considérations familiales s'avèrent des enrichissements possibles à l'appareillage de recherche auprès des hommes qui a, jusqu'à maintenant, plutôt négligé ces aspects alors qu'ils sont probablement importants dans la réalité.»

En 1991-1992, elle terminera, avec Marie-Françoise Marchis-Mouren, son associée fidèle, une recherche sur les traces de la culture féminine dans les actions des femmes cadres.

«J'ai toujours aimé travailler en équipe, convaincue que c'était là pour moi et pour mes partenaires une façon de faire plus et mieux que si nous étions seuls. Marie-Françoise est devenue mon assistante de recherche peu de temps après l'obtention de son M.B.A. Elle est dotée d'un esprit rigoureux et d'un grand sens de l'organisation; elle est aussi très bien formée en langues et en gestion. C'est aujourd'hui une

consultante reconnue, une analyste respectée et une conférencière appréciée.»

L'héritage culturel domestique et les organisations

L'héritage culturel domestique transmis de mère en fille, c'est essentiellement l'intégration de l'intériorité et de l'extériorité, du rationnel et de l'affectif, cette capacité d'accomplir, harmonieusement et dans un même temps, des tâches de natures et de niveaux différents.

Francine Harel Giasson choisit l'exemple de l'organisation du réveillon de Noël en famille pour illustrer une démarche intégrée.

Les femmes planifient longtemps d'avance le réveillon. Elles décident du menu : les tourtières, le ragoût, la dinde, les biscuits. À l'automne, à la campagne, des pièces de viande sont réservées au moment de l'abattage des animaux.

Il faut faire toutes les invitations et prévoir un cadeau adapté pour chacun. Tout doit être prêt à la bonne date.

La journée même, les femmes veillent à ce que le climat soit bon; que chacun s'amuse et soit heureux! Il faut que les pommes de terre soient cuites à point, juste au moment du plat principal.

Si le fait d'être bien nourri et repu correspond à la dimension matérielle, le fait d'être heureux et content correspond à la dimension affective de l'événement. Pour qu'un réveillon soit réussi, il faut que chacun soit repu et content.

De plus, malgré tout le travail requis pour la réussite du réveillon, il ne faut pas que personne se sente coupable ou responsable de la fatigue de la mère. Il faut donc, qu'au moment de la fête, «il ne reste que les fleurs et les fruits».

Cet état de non-coupure entre les dimensions rationnelles et affectives de la vie s'inspire plutôt du rôle de mère que du rôle de père, selon Francine Harel Giasson, et les femmes cadres sont susceptibles de l'apporter dans les organisations. Cependant, elles n'en détiennent pas le monopole.

«Moi, j'ai peur de l'opposition que l'on trouve à la fois en psychanalyse et dans d'autres domaines, entre intériorité pour les femmes et extériorité pour les hommes.

«Je ne suis pas à l'aise avec l'idée que les femmes vont humaniser les entreprises. Au nom de quoi pourrait-on penser que les femmes sont plus humaines?

«Pour moi, il y a eu deux héritages, deux façons différentes de participer au projet humain et je ne me sens pas capable de dire qu'il y a une des deux façons qui est plus humaine que l'autre.»

La vie des organisations dans le monde industrialisé a exercé, certes, beaucoup de pression dans le sens d'une coupure entre la réflexion et l'action, entre le rationnel et l'affectif. Pour toutes sortes de raisons, les femmes ont été des visiteuses dans cet univers mais «il n'y a rien là-dedans qui soit forcé par la nature».

Francine Harel Giasson connaît bien des hommes qui sont femmes à certains égards dans le quotidien et qui sont de merveilleuses mères au travail.

«Je suis loin d'être la plus maternelle au comité de direction des H.E.C.!»

Une connaissance fine des personnes, un grand sens de l'organisation, une espèce d'aisance dans l'imprévu font partie de l'héritage dit féminin. Chez sa mère, chez sa belle-mère et chez ses grands-mères, elle a identifié cette même habileté à faire plusieurs choses en même temps et des choses de niveaux différents, avec un sens du temps extraordinaire. L'accomplissement de tâches domestiques précises dans une perspective tellement plus vaste de soins et d'intérêts pour les personnes et pour la qualité du climat dans lequel ces personnes grandissent, travaillent et vivent tous les jours requiert des habiletés de gestion particulières, la maîtrise de cet art de communiquer, la capacité de penser le quotidien dans la globalité de la vraie vie.

Toutes ces femmes qui ont laissé cet héritage culturel féminin étaient des éducatrices d'abord.

Au plan de la gestion et de la pédagogie de l'enseignement de la gestion, elle ne peut admettre par quelle erreur dans son développement, cette science, cet art n'est pas allé chercher des savoir-faire qui n'ont eu pour seul tort de ne pas s'être développés dans l'univers des organisations.

On entre ici dans les valeurs de nos sociétés. Le savoir au foyer n'a jamais été couronné de diplômes.

Mais, si on allait étudier le processus de transmission de ce savoir de génération en génération, la pédagogie apprendrait beaucoup.

La conciliation famille-carrière

Francine Harel Giasson s'est intéressée à la conciliation famille-carrière, particulièrement chez les femmes comptables agréées, mais elle l'a surtout vécue, cette conciliation.

Elle était, dans la famille Harel, l'intellectuelle; on attendait d'elle des performances intellectuelles mais peu de performances domestiques. À la fin de ses études, elle était fière de contribuer au bien-être de la famille.

Enseignante, elle a eu la chance que la C.E.C.M. abolisse deux ans avant son arrivée le règlement demandant aux femmes mariées de démissionner. N'oublions pas que l'incapacité juridique de la femme mariée n'a été levée, au Québec, qu'en 1964. Cette incapacité juridique faisait en sorte que la femme mariée ne pouvait être partie d'un contrat. Ne pouvant contracter, la femme mariée qui désirait travailler n'était pas autorisée à exercer une profession autre que celle de son mari. Francine Harel Giasson est très consciente des «premières» de sa carrière, mais...

J'ai toujours eu besoin d'imaginer plus que de revendiquer pour avancer.

Elle a aussi décidé que son engagement féministe se situerait dans l'optique selon laquelle les situations et la société doivent changer pour que les femmes en général aient accès à une carrière ou un travail valorisants. Il ne faut pas qu'il soit nécessaire d'être une héroïne ou d'avoir toutes les chances : de l'argent, un talent exceptionnel, des grands-parents disponibles pour surveiller la progéniture, de bonnes gardiennes, un mari ouvert et intelligent. Il faut que la société et les entreprises soutiennent cette conciliation famille-carrière et non plus seulement les couples.

Il faut que des modèles nouveaux surgissent.

Sa propre socialisation a été différente : elle a été reconnue comme talentueuse, comme fille ayant de belles perspectives d'avenir! La socialisation de son mari dans un milieu familial où le père et la mère tenaient le magasin général, tout en prenant soin des enfants, a facilité sa carrière. Le magasin général et la maison des Giasson n'étaient pas des entités séparées. Tout le monde faisait sans description de tâches précise tout ce qu'il y avait à faire. Cette intégration de la vie affective à la vie du travail a permis un développement harmonieux des personnes et une vie familiale plus prospère.

Aujourd'hui, les jeunes couples sont plus indépendants, plus ou moins volontairement. Le soutien des grands-mères est différent; ces grands-mères ne sont pas moins tendres et affectueuses mais elles sont souvent elles-mêmes en emploi. Francine Harel Giasson se décrit d'ailleurs comme une «grand-mère indigne».

Se former à la méthode des cas

Francine Harel Giasson s'est formée à la méthode des cas, sur le tas. Les stages d'ordre pédagogique auxquels elle a participé n'ont jamais porté sur la méthode des cas mais plutôt sur les profils d'apprentissage, l'animation de petits groupes, l'audiovisuel, l'utilisation de la vidéo. Elle apprécie ces sessions qui permettent de

consacrer quelques jours à la réflexion pédagogique, en dehors de la ville, dans une auberge, en dehors de la vie quotidienne.

Pédagogue enseignant la pédagogie dans un programme de doctorat en gestion, elle n'est pas une lectrice de traités de pédagogie. Elle préfère les romans et le théâtre.

«Une mauvaise méthode, je ne peux pas dire que j'en connaisse. Je connais de mauvaises utilisations d'une méthode.»

Elle utilise d'ailleurs plus d'une méthode dans ses enseignements. En 1982, elle a renoué avec l'enseignement magistral pour le nouveau cours de comportement dans l'organisation en 2^e B.A.A. Plus tard, elle a donné le séminaire «Femmes et gestion» à la M.Sc. et au Ph.D. sous la forme d'un séminaire de recherche pour petit groupe. Dans le séminaire de pédagogie au doctorat, elle utilise l'exposé magistral et les exercices d'enseignement donnés par les étudiants et enregistrés sur vidéo. Pour elle, la méthode des cas est une méthode parmi d'autres. «Fidèle, mais non exclusive; c'est l'histoire de ma vie», dit-elle avec un certain sourire.

On n'atteint pas les mêmes objectifs avec chacune des méthodes. Le cours magistral est fort pour créer des impressions et transmettre des informations, mais faible pour développer des habiletés. La conférence et la causerie transmettent plus d'impressions, de goûts et d'enthousiasme, mais peu d'informations. Quoi de meilleur qu'un livre ou un article pour s'informer?

Francine Harel Giasson est allergique à l'expression «méthode active» parce que cette expression fait croire que les autres méthodes sont passives :

Tout apprentissage est actif.

Les méthodes dites actives ne réfèrent qu'à une activité extérieure de la personne, donc dans le sens étroit de l'activité d'apprentissage.

Quand, dans un cours donné au moyen de la méthode des cas, un étudiant fait une présentation, il est actif; mais, les autres, sont-ils passifs?

Elle aimerait perfectionner certains jeux de rôles, dans le sens du travail que fait la troupe du Théâtre Parminou, avec des interventions de l'assistance pour changer le scénario d'un cas ou d'un jeu de rôle.

Elle a de la difficulté à embarquer dans les jeux d'entreprise ou les simulations assistées par ordinateur, comme autrefois elle avait de la difficulté à embarquer dans les expériences de laboratoire. Mais, le débat, elle adore. L'enjeu d'un débat est réel; il s'agit de faire valoir ses arguments mieux que l'adversaire.

Pour Francine Harel Giasson, il faut qu'en classe, il se passe quelque chose, pas nécessairement faire du bruit. Autrement, mieux vaut rester chez soi et lire un bon livre sur la gestion.

Ce quelque chose qui se passe dans ses classes, c'est de l'ordre d'un enthousiasme contagieux, de l'ordre de la passion, de la passion pour la gestion et la communication.

Si un étudiant ne vibre pas à la gestion, il doit changer d'orientation.

Elle aide des personnes à devenir meilleures communicatrices. Elle transmet des trucs et préconise une pédagogie du succès à petits pas. D'abord, poser des questions plutôt que prendre position, participer à une table ronde avant de donner une conférence. Aux professeurs désireux de se perfectionner à la méthode des cas, elle conseille de lire des cas, de participer à des discussions de cas, de donner un tel cours pour la première fois en atelier protégé, entouré de complices et en s'enregistrant sur vidéo. Le simple visionnement de ce vidéo est tout un enseignement.

Francine Harel Giasson est une femme généreuse. Elle aime aider les autres et les stimuler.

«"Vas-y, t'es capable." Combien de fois je dis ça dans une semaine!»

Et une femme réaliste.

«J'ai la conviction profonde que, dans une vie, on ne fait pas grand-chose, personne, de toute façon. Notre seule raison d'être fiers de ce qu'on fait, nous les profs, c'est qu'on se met à plusieurs pour former les gens.

«La seule chose qui me rassure, autrement je serais morte de peur, c'est que les étudiants vont avoir plusieurs professeurs. Comme gestionnaire, jamais je n'engagerais un étudiant qui n'aurait eu qu'un seul maître. C'est notre diversité à nous les profs qui peut nous permettre de dormir la nuit.»

2001-07-31