

Répéter

Par Laurent Lapière, titulaire
Chaire de leadership Pierre-Péladeau, HEC Montréal
Laurent.lapierre@hec.ca
<http://www.hec.ca/pages/laurent.lapierre/>

Le mot « répéter » a une connotation péjorative. Il est vrai que répéter signifie parfois radoter. Et pourtant!

Au théâtre

Dans une vie antérieure, j'ai étudié au Conservatoire d'art dramatique et j'ai été directeur de théâtre. J'ai donc connu un premier sens particulier et riche au mot répéter.

Un acteur, pour trouver la vérité de son personnage, pour trouver le souffle ou le rythme d'une scène à jouer, doit répéter plusieurs fois tout son rôle, scène par scène.

Il le fait d'abord seul, et il le fait ensuite dans une salle de répétition, où le travail se fait avec un metteur en scène et d'autres collègues. Il s'établit alors un climat de recherche, un travail presque sacré, où tous participent à une véritable quête de vérité, qu'il s'agisse de la psychologie d'un personnage ou de l'exécution mécanique d'un passage qui doit être réglé au poil pour que la magie du théâtre fonctionne.

Il m'est rarement arrivé de voir des professionnels s'ennuyer pour ce travail. Même ceux qui observent s'intéressent. Il y a toujours quelque chose à apprendre, parce que c'est leur métier, sans doute. Lorsque j'ai fait ma thèse de doctorat en gestion, j'ai voulu comprendre le travail de création qui se faisait par les metteurs en scène, seuls, avec les autres créateurs, et avec les interprètes en salle de répétition.

La remarque suivante d'un collègue m'avait surpris : « ce doit être ennuyant de les voir constamment répéter le même extrait? » Cette idée ne m'était même pas venue à l'esprit.

À l'école

J'ai été enseignant au primaire. J'avais souvent à reprendre la même matière à enseigner ou les mêmes explications à donner à un ou des élèves. Une collègue m'a passé la réflexion qu'elle était « tannée » de répéter constamment ses enseignements. Cette impression ne m'était jamais venue à l'esprit.

Dans l'enseignement, il y a trois composantes : 1) celui à qui on enseigne, 2) soi-même l'enseignant et 3) la matière elle-même qui est l'objet d'un apprentissage. Les élèves à qui on s'adresse ne sont jamais tout à fait les mêmes.

De plus lorsqu'on s'adresse à un élève, on voit immédiatement dans son œil si ce qu'on dit est reçu, et l'œil de l'élève change au fur et à mesure de l'explication. Enfin, la réaction de l'élève produit chez soi, enseignant, une réaction qui nous permet de rester en contact. Encore là, répéter n'avait rien à voir avec l'ennui, ou le fait de devenir « tanné ».

Dans l'entreprise

Plus tard, je suis devenu dirigeant, sans y avoir été préparé formellement. Je me souviens du trac qui était le mien chaque fois que je devais affronter un individu ou un groupe sur une question délicate.

Je « répétais » plusieurs fois ma rencontre. Je mémorais l'essentiel du contenu et je répétais, mentalement ou à voix haute, la façon avec laquelle je voulais communiquer ce contenu. J'ai réalisé qu'il ne s'agissait pas que d'une répétition mécanique.

La répétition efficace consistait à me mettre dans la peau de l'autre, à tenter de savoir ce qu'il pensait de ce que je lui disais, ce qui se passait dans sa tête, les réactions intellectuelles et affectives que j'éprouvais à ce qu'il pensait de mes propos, et ce sont ces deux pôles qui devenaient le cœur de mes « répétitions ».

À l'université

Enfin, dans la carrière universitaire, on pourrait penser qu'un professeur répète. En fait, quand on dirige des apprentissages, il n'en est rien. Je suis professeur de leadership; une matière qui ne s'enseigne pas. C'est « l'étudiant » qui est au cœur de son propre apprentissage.

Transmettre des connaissances, les répéter pour que les étudiants les mémorisent ne garantiraient aucunement les apprentissages.

J'ai découvert que ce que le professeur doit répéter, une fois sa compétence établie, ce n'est pas tant le contenu, qu'une relation privilégiée, presque personnelle qu'il doit établir avec un groupe (une classe) ou un individu. C'est cette relation elle-même qui est le véritable objet de la formation, de l'apprentissage du leadership, bien davantage que le matériel qui sert à établir cette relation.

L'ennui reste une réalité bien réelle. Ce n'est pas de répéter des gestes ou des relations qui ennuient, c'est de le faire sans véritablement établir de contact.

Le journal de Montréal, Votre Argent, Dimanche 13 janvier 2008.