La communauté nationale des gestionnaires

National Managers' Community

Pour de vrai!

L'ART ET LE POUVOIR DU RÉCIT DE NOS HISTOIRES DANS NOS MILIEUX DE TRAVAIL

Canada

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2007

ISBN 978-0-662-73727-8
N° de cat. : Fo4-13/2007F-PDF

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Chartier, Bob, 1947–
Pour de vrai [ressource électronique] : l'art et le pouvoir du récit de nos histoires dans nos milieux de travail.

Monographie électronique en version PDF.
Mode d'accès : World Wide Web.
Auteurs : Bob Chartier et Sylvie Lapointe. Cf. Remerciements.
Publ. aussi en anglais sous le titre : Get real: the art and power of storytelling in the workplace.
Également publ. en version imprimée.
ISBN 978-0-662-73727-8
N° de cat. : Fo4-13/2007F-PDF

1. Communication en gestion.
2. Art de conter.
3. Communication en direction du personnel.
I. Lapointe, Sylvie
II. Service canadien des forêts
III. Communauté nationale des gestionnaires (Canada)
IV. Titre.

HD30.3 C4214 2007 658.4'5 C2007-980063-7

Pour des renseignements sur la communauté nationale des gestionnaires, visitez www.managers-gestionnaires.gc.ca

Imprimé
sur du papier recyclé

PRINTED IN CANADA
IMPRIMÉ AU CANADA

Table des matières

Avant-propos iii

Remerciements v

Introduction vii

Chapitre 1. Qu'est-ce que l'art de conter? 1

Chapitre 2. Le pouvoir de l'art de conter 11

Chapitre 3. L'art de conter en milieu de travail 21

Chapitre 4. L'art de conter sur le terrain 33

Chapter 5. À vous de jouer 51

Bibliographie 57

Avant-propos

À titre de champion de la Communauté nationale des gestionnaires, je suis fier de présenter la première édition de *Pour de vrai!*, livre qui met en lumière le pouvoir que constitue *l'art du récit en milieu de travail*.

Ce petit livre est le troisième d'une série qui propose d'étudier les pratiques de leadership en matière d'apprentissage et de communication. Ce livre permettra donc de contribuer à la formation et au perfectionnement des intervenants et des dirigeants qui appliquent les leçons tirées de cet ouvrage dans l'actuel changement organisationnel de la fonction publique.

La Communauté nationale des gestionnaires s'engage à assurer de la formation continue et des outils pratiques. L'art du récit est un puissant outil de communication. Il constitue un élément essentiel de l'art de la conversation, qui est un élément essentiel de la communication, qui enfin constitue un élément essentiel de l'efficacité d'une organisation. *Pour de vrai!* présente les concepts sous jacents de l'art du récit, notre formation et notre expérience.

Un des principes qui régit notre vie en communauté est la transmission libre de nos connaissances. Nous espérons que, pendant la lecture de ces pages, vous redécouvrirez votre don naturel pour l'art du récit et que vous repartirez à la recherche des nombreux récits,

pleins de sagesse et de connaissances, qui attendent qu'on les redécouvre en milieu de travail.

Ric Cameron,

Vice président principal, Agence canadienne de développement international et Champion de la Communauté nationale des gestionnaires

Remerciements

D'abord et avant tout, nous aimerions faire part de notre appréciation pour le soutien continu de la Communauté nationale des gestionnaires sous la direction de Mme Jill Lang Ward, pour le leadership du Champion national des gestionnaires, M. Ric Cameron, du Conseil national des gestionnaires et du Comité consultatif des SMA pour la production de la présente publication, *Pour de vrai!*

En outre, nous leur sommes reconnaissants de la place qu'ils ont accordée à nos travaux et du leadership qu'ils ont exercé pour susciter des *réseaux d'échange de pratiques* à travers le pays, dans les domaines de l'organisation apprenante, du coaching et de la facilitation. C'est dans la communauté que les histoires ont leur plus grand impact. Nous sommes privilégiés d'avoir fait partie de ce périple qui nous a aidés à raconter nos propres histoires et à les partager avec vous.

La pratique de l'art de conter émerge dans le contexte plus grand des communications dans la fonction publique. Ce livre a été rédigé pour mettre en commun ce que nous apprenons afin que vous puissiez tirer parti de notre expérience dans vos efforts pour améliorer la communication dans vos organisations.

Nous saluons le soutien continu de nos ministères d'attache, en particulier de Gilles Lemieux, directeur exécutif des services d'apprentissage et la Direction des ressources humaines de Santé Canada; de Geoff Munro, directeur général, Direction des sciences et des programmes, Service canadien des forêts,

Ressources naturelles Canada; de Mme Carolyn Davis, sous-ministre adjointe à Affaires indiennes et du Nord Canada; ainsi qu'à M. Keith Hillier, sous-ministre adjoint, Affaires des Anciens Combattants Canada.

Nous souhaitons également signaler l'apport de nos conteurs communautaires, soit Scott Serson, Geoff Munro et Kathleen Libelt (anciennement Keenlyside) qui contribuent à des changements en temps réel dans nos organisations.

Un grand merci va à Martin Durand (Gestionnaire principal, Coomunications) et à son équipe, ainsi qu'à Catherine Carmody, Julie Piché et Francine Bérubé (Service canadien des forêts) de Ressources naturelles Canada pour leur collaboration à la production de ce livre.

Un merci du fond du cœur à notre gestionnaire de projet, Karen Bonner qui, par son attitude positive et son enthousiasme, a su mener à bon port ce projet.

Nous aimerions dédier ce livre à toutes les personnes qui font partie de nos réseaux d'échange de pratiques, ces gens que nous appelons « les tomates mûres » qui se démarquent par leur passion et leur engagement. Nous avons repéré ces gens parmi nos praticiens qui souhaitent effectuer ce travail, chez des leaders qui cherchent à le soutenir, et auprès des amis et des membres de nos familles qui nous facilitent les choses.

Bob Chartier

Sylvie Lapointe

Introduction

Faire la différence

Errant au bord de l'océan, un homme aperçoit au loin une jeune femme qui semble en pleine danse rituelle. Elle s'incline, se redresse complètement, puis étire son bras dans un mouvement circulaire. En s'approchant davantage, l'homme voit qu'elle est entourée d'étoiles de mer, et qu'elle les lance une à une dans l'océan. Il se moque un peu d'elle en disant : « Les étoiles de mer jonchent la plage à perte de vue, sur des kilomètres. Qu'est ce que ça changera d'en sauver quelques unes? ». Tout sourire, la jeune femme se baisse, saisit et lance une fois de plus une étoile de mer dans les eaux, et lui répond calmement : « Pour celle-ci, cela fait sûrement la différence ».

– Rosamund Stone Zander et Benjamin Zander, *The Art of Possibility* (2000)

Pourquoi avoir choisi ce livre?

En mots simples, nous voulons améliorer notre quotidien dans la fonction publique. Tout au long de notre parcours, nous sommes parfois passés par le découragement et parfois par l'enthousiasme. Nous avons fait confiance à notre intuition et avons compté sur nos connaissances et notre passion pour aller de l'avant. Nous avons aussi osé prendre des risques et avons commis des erreurs, parfois en procédant par tâtonnement. Nous avons versé quelques larmes et sauté de joie. Plus d'une fois nous avons volé jusqu'au septième ciel, arborant un sourire béat!

Nous désirons vous faire partager ces récits. Comment appliquer toutes ces belles notions en milieu de travail? Comment utiliser l'approche du récit comme moyen de faciliter la formation et le transfert des connaissances? En quoi cela ressemble-t-il à la « vraie vie » et en quoi cela nous fait-il sentir comme si on y était? Que ferait-on de la même façon? Que changerait on?

Ce petit livre ne ressemble peut-être pas aux publications gouvernementales habituelles, et c'était notre intention. Les auteurs et leurs acolytes et collègues ont utilisé des approches assez peu communes en matière de leadership et de formation au cours des dernières années. Ainsi, décrire ce travail requiert parfois un vocabulaire et des moyens nouveaux.

Percée impressionnante : notre redécouverte de l'art du récit. Comme il a servi dans le cadre de notre travail, nous avons étudié les résultats d'autres intervenants et avons trouvé un corpus de travail théorique et de pratiques relatives au récit qui semblait pertinent.

Depuis, nous avons été débordés par les demandes de séminaires sur l'art du récit et le soutien à y donner dans un contexte plus large de communication au sein des organisations.

Nous avons toujours constaté que d'inventer des histoires ou d'emprunter les histoires des autres n'était pas toujours aussi efficace. Nous savons par expérience qu'en utilisant nos propres histoires, nos messages ont plus d'impact. Ce livre veut vous inciter à découvrir vos histoires et à développer votre propre capacité de les raconter.

Comme Ric Cameron l'affirme dans l'avant-propos, un des principes qui régit la vie en collectivité est la transmission libre des connaissances. Nous avons donc décidé que le temps était venu de mettre par écrit nos connaissances et notre expérience dans le domaine de l'art du récit. Quoi de mieux pour enseigner l'art du récit que des récits authentiques?

Chacun des chapitres de ce livre permet de revoir la théorie et les concepts de l'art du récit, tout en utilisant des récits pour illustrer comment ces notions prennent forme dans les organisations. Nous espérons que ce livre sera pour vous à la fois instructif et agréable à lire.

Permettez-nous simplement d'exprimer ceci : nous pouvons très certainement changer notre vision du monde et l'effet de nos activités, et vraiment contribuer à un monde meilleur!

On vous défie d'apprendre à « danser » autour des limites de votre zone de confort parce que c'est la seule façon d'apprendre et de grandir.

Sylvie Lapointe

Bob Chartier

Karen Bonner

CHAPITRE 1

Qu'est-ce que l'art de conter?

par Sylvie Lapointe

Nous nous rappelons des histoires longtemps après avoir oublié les théories.

— Debahsis Chatterjee

L'art de conter est au cœur de l'expérience humaine. Il s'agit d'une forme fascinante de communication, un moyen d'interagir les uns avec les autres. L'art de conter est aussi ancien que l'humanité — il précède l'écrit, voire la parole! Grâce aux histoires, nous racontons aux autres ce qui nous importe : nos luttes et nos leçons de vie, nos croyances, nos valeurs, nos traditions, nos espoirs et nos rêves. Raconter des histoires est une façon de faire honneur à notre passé, de décrire notre présent et d'esquisser notre avenir.

Les histoires sont une fenêtre qui permet d'accéder au monde personnel du conteur. L'histoire qu'il choisit de raconter et la façon dont il le fait révèle quelque chose de lui. Les histoires sont également le reflet de l'entourage du conteur. Elles peuvent promouvoir et renforcer les liens sociaux au sein d'une famille, d'une institution, d'une collectivité ou d'une culture.

Les histoires constituent une expérience interactive et dynamique entre le conteur et l'auditeur. Chaque fois qu'une histoire est racontée, elle est différente

car le conteur la relate à sa manière pour l'adapter à son auditoire.

Les histoires fourmillent autour de nous. Chacun a la sienne à raconter. En fait, d'après certaines personnes, il est incontestable que l'expérience de la vie représente une énorme histoire composée de milliers de petites histoires. Personne ne peut expérimenter la « réalité » de façon totalement identique à une autre personne — nous disposons tous de nos propres histoires pour expliquer ce qui nous entoure et ce qui nous arrive.

Les histoires sont un puissant outil de communication car elles relient la tête et le cœur. Les histoires rassemblent les images et les mots. Elles transmettent de l'information, créent des liens et incitent les gens à agir. Voilà pourquoi les organisations du monde entier examinent l'art de conter comme étant un outil prometteur de changement organisationnel.

Histoire de l'art de conter

Un ancien est assis par terre près du feu, entouré des membres de son clan. Il parle d'une voix douce et assurée. Il communique par gestes et par sons. Les gens sont très attentifs à ses paroles car ils savent que c'est un sage. Il raconte l'histoire de la grande chasse au mammouth : le périple à travers de nouvelles terres, les stratégies employées pour traquer la bête et la piéger, de même que la bravoure de beaucoup d'hommes qui participent à sa capture. Des membres du clan ont voulu dessiner cette histoire sur les murs de leur caverne en guise de message pour les générations futures.

On raconte des histoires depuis le début de l'humanité. Ces histoires ont pris diverses formes : on les a tour à tour récitées ou écrites, chantées ou dessinées. Les histoires constituent un moyen d'enseigner et d'apprendre. Par les histoires, nous partageons la sagesse et les connaissances acquises au gré des expériences de vie. Nous pouvons proposer une explication des

mystères de la vie, comme dans les légendes autochtones à propos de la création de la Terre, ou d'après les histoires de dieux et de déesses de la mythologie grecque. Les histoires peuvent également être la source des codes de conduite au sein de la famille ou d'une collectivité, pour assurer l'harmonie et la collaboration.

Chaque culture possède son propre répertoire d'histoires qui se transmettent de la grand-mère à la mère, de mère en fille — la tradition orale. Chaque génération colore et nuance les mythes et les contes populaires qu'elle raconte — les histoires prennent vie du seul fait qu'elles sont racontées.

On raconte des histoires parce qu'elles signifient quelque chose — le conteur souhaite transmettre un message à son auditoire au moyen de l'histoire. La signification est un phénomène social, d'après Stephen Denning, auteur du livre *The Springboard — How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations* (2001). Les gens, les groupes, les collectivités, les sociétés et la culture produisent du sens par le langage et l'interprétation concertée. La signification est dynamique dans le sens que la nouvelle signification peut évoluer à partir de nouveaux apports provenant des membres, ou elle peut disparaître faute d'être utilisée. Il existe des significations narratives typiques que l'on retrouve dans les mythes, les contes de fées, les légendes, les histoires et les récits d'une culture.

Types d'histoires

- **Narration :** un terme plus formel, qui renvoie à la prose dont on se sert pour raconter des rencontres

- **Légende :** un terme plus soutenu ou poétique qui suggère habituellement une histoire simple, en particulier une histoire fictive ou légendaire

- **Histoire :** un compte rendu de ce qui est arrivé et relaté par ordre chronologique

- **Anecdote :** un bref compte rendu plaisant d'un seul incident, d'habitude personnel ou biographique
- **Blague :** une histoire amusante à raconter pour susciter le rire ou un jeu amusant aux dépens de quelqu'un
- **Nouvelle :** un compte rendu de faits récents, en particulier ceux que l'on diffuse à la radio ou à la télévision, ou encore que l'on imprime dans les journaux
- **Fable/parabole :** une histoire fictive à valeur de leçon

Les histoires comme instrument d'apprentissage

Les histoires constituent un puissant outil de communication car elles permettent aux auditeurs d'établir des liens entre ce qui se dit et leur propre expérience; cela contribue à créer du sens et à déclencher ce qui incite les gens à agir. Il est pratiquement impossible d'écouter une histoire de manière passive, sans penser à des idées connexes ou, encore plus vraisemblablement, à éprouver des émotions. Que vous le vouliez ou non, les histoires enclenchent une réaction de votre part (de façon consciente ou non) :

« Ca alors, j'ai vécu une histoire semblable! » ou

« Hmm, intéressant... je n'avais jamais pensé à cela de cette façon » ou

« Wow! C'était tout à fait inspirant » ou encore

« Je n'y crois absolument pas — ça ne fonctionnera jamais ici! »

Dans le contexte du changement organisationnel, les histoires peuvent agir comme des « tremplins » pour accélérer la compréhension. Dans son livre

The Springboard, Denning (2001) explique comment il en est venu à cette idée de tremplin. Il s'efforçait d'intéresser son organisation à une nouvelle initiative de partage des connaissances dont il était chargé à la Banque mondiale. Il s'est d'abord employé à créer des présentations standard en PowerPoint, accompagnées de graphiques et de diagrammes analytiques pour appuyer ce qu'il proposait, mais il est vite devenu insatisfait du manque d'attention que cela provoquait. Un jour, un collègue lui raconte l'histoire d'un travailleur de la santé en Zambie qui a accédé au site Web des Centres de prévention et de contrôle des maladies, et qui a obtenu réponse à sa question sur la manière de traiter la malaria. Ce collègue raconta cette histoire pour démontrer que le partage des connaissances dans les organisations fonctionne déjà. Denning a commencé à se servir de ce récit dans ses exposés, et il a remarqué une gestuelle positive, une recrudescence d'attention, voire une certain enthousiasme chez son auditoire. À la fin de son exposé, les gens sont venus lui poser des questions centrées sur la façon de mettre en œuvre les idées, plutôt que des questions qui défient et débatent. D'après Denning :

> *Ce qui me fascine, c'est d'avoir réussi à communiquer l'idée du partage des connaissances, ... et d'avoir redynamisé un énorme groupe de personnes, non en concevant un graphique des plus élaborés (dans sa présentation PowerPoint), mais de l'avoir mis de côté pour raconter simplement une histoire.* (p. 51)

Plus il s'attachait à l'analyse (la pensée rationnelle et logique) pour appuyer une question, plus il faisait face à de la résistance. En revanche, quand il racontait une histoire, tout devenait plus facile. Ce qu'a appris Denning, c'est qu'on peut utiliser une histoire comme tremplin afin d'aider l'auditoire à mieux comprendre. L'histoire-tremplin n'est pas un long récit élaboré dont le but est de transmettre de grandes quantités d'information. Il s'agit plutôt d'une narration courte et précise qui déclenche une nouvelle histoire dans l'esprit de l'auditoire. L'histoire-tremplin est un incitatif qui amène

l'auditeur à restructurer inconsciemment de l'information tacite (des connaissances, attitudes et perceptions) en de nouveaux modèles et à créer de nouvelles idées.

Denning nous prévient cependant que, la culture étant ce qu'elle est, elle engendre des « antihistoires » qui s'opposent aux histoires-tremplins, soit des histoires négatives qui prennent le contre-pied cynique des « bonnes » histoires. Les antihistoires peuvent être vues comme des occasions d'engager un dialogue significatif.

Pourquoi raconter des histoires?

Denning (2001) cite trois motifs à cet effet :

1. Raconter des histoires établit un lien de confiance car vous partagez un peu de vous-même. L'histoire que vous racontez indique ce à quoi vous prêtez de la valeur, ce qui vous inspire, ce que vous trouvez drôle, etc. Raconter une histoire est un phénomène social qui va au-delà de la situation ou du rang social. Cela n'a rien à voir avec la hiérarchie.
2. Raconter des histoires peut libérer une passion car cela provoque des sentiments et des émotions comme l'intérêt, la curiosité, la crainte, l'amusement, la perplexité ou la colère. Les histoires contribuent à unir la tête et le cœur — elles jettent un pont entre les idées et les sentiments.
3. Raconter des histoires est un processus dynamique. L'art de conter est un effort de collaboration entre le conteur et l'auditeur. Une nouvelle signification naît du fait de raconter et de raconter de nouveau des histoires.

Principaux éléments d'une bonne histoire

Pour être bonne, une histoire :

- est courte et simple

- est racontée du point de vue d'un seul personnage
- décrit un dilemme familier à l'auditoire
- recèle un certain degré d'étrangeté ou de particularité pour capter l'intérêt et stimuler l'imagination de l'auditoire
- est à la fois plausible et étrangement familière
- est véridique (ou comporte un élément de vérité)
- se termine bien (ou donne de l'espoir)
- est racontée avec un peu de style et de passion

Comment raconter une histoire

Rassurez-vous, vous n'avez pas à être quelqu'un qui rêve d'être acteur à Hollywood pour raconter une bonne histoire!

S'il existe une touche magique pour connaître une bonne performance, c'est de raconter l'histoire de façon bien personnelle. Vous devez être vrai dans votre prestation — les gens le sentiront si elle est fausse, et cela pourrait se retourner contre vous. Avant que vos auditeurs considèrent sérieusement ce que vous leur racontez, il vous faut obtenir leur confiance. Ils doivent vous croire et doivent croire que vous avez quelque chose d'important à leur dire. Pour cela, il suffit d'être vous-même.

Dans son site Web sur l'art de conter, Tim Sheppard (www.timsheppard.co.uk/story/faq.html) propose les conseils suivants au sujet de l'interprétation :

- Ayez l'air confiant — ne présentez pas d'excuses au départ, soit par vos gestes ou vos paroles.
- Relaxez-vous, respirez normalement et ayez du plaisir — après tout, c'est le but!
- Ne la mémorisez pas. Racontez-la en vos propres mots et images.

- Si vous bloquez, continuez tout simplement. Vous n'avez pas commis d'erreur car personne ne sait ce que vous étiez sur le point de dire, de sorte que personne ne peut savoir que vous vous êtes trompé. Agissez sur le moment et improvisez — parfois, vous trébucherez sur d'authentiques bijoux.
- Ne racontez pas de longues histoires (restreignez-vous à 10 minutes et moins).
- Prêtez attention au rythme. Ménagez des silences.
- Prenez le temps de bien conclure. N'expédiez pas la chute.

Voici quelques suggestions de notre part :

- Développez votre propre style : certaines personnes peuvent s'en tirer en étant satiriques, d'autres font mieux en racontant des choses inspirantes.
- L'assurance vient avec la pratique. Commencez avec un petit groupe d'amis. Puis passez à des groupes plus volumineux. Demandez la réaction des gens. Ne craignez pas de commettre des erreurs.
- Apprenez à projeter votre voix. Tout est dans la respiration et le bon usage de votre diaphragme.
- Comme dirait un professeur d'art dramatique, ar-ti-cu-lez.
- Servez-vous du non-verbal. Certaines histoires conviennent bien aux mouvements ou aux gestes. Votre expression faciale peut contribuer à transmettre des émotions.
- Sachez oser. Parfois, des accessoires peuvent apporter une grande valeur divertissante à l'art de conter. Certains accessoires peuvent même aider à créer du sens et à augmenter les chances que le message soit retenu.

- Racontez une histoire qui signifie quelque chose pour vous, sinon cela donnera une impression de vide ou de superficialité auprès des auditeurs.
- Par-dessus tout, SOYEZ VOUS-MÊME!

Collectionner vos histoires

Raconter des histoires, c'est la façon dont nous partageons l'expérience, nous comprenons les uns les autres et créons l'esprit communautaire. Chaque conversation est remplie d'une foule d'histoires. Écoutez et lisez. Soyez constamment à la recherche d'histoires fascinantes à raconter. Bâtissez votre propre « bibliothèque ». Créez une chemise pour y déposer vos histoires. Transcrivez les dans un cahier de notes. Vous pouvez même les enregistrer sur cassette.

Pour vous inspirer, tenez compte des éléments suivants :

Votre propre vie, à la fois personnelle et professionnelle :

- des histoires de bons ou de mauvais patrons
- des histoires de coaching (p. ex., soccer, hockey, baseball)
- des récits familiaux
- des gens que vous avez rencontrés et qui vous ont inspiré ou fait en sorte que vous deveniez un meilleur patron, collègue, employé, etc.
- vos tribulations personnelles et les leçons que vous en avez tirées
- des histoires de voyage — l'aventure, l'imprévu et le contact avec diverses cultures
- les livres que vous avez lus et qui vous ont marqué
- les films que vous avez vus
- l'actualité — des histoires que vous avez vues ou entendues dans les médias

- les autres — « empruntez » les bonnes histoires que d'autres vous ont racontées.

L'aspect éthique de l'art de conter

Voici quelques conseils à cet effet :

- **Préservez l'anonymat et la confidentialité.** Vous devez être juge de ce qui est bon et de ce qui est mauvais. Faites preuve de discernement. Par exemple, si vous racontez une histoire au sujet d'un « mauvais patron », il est sage et gentil de ne nommer personne ou de donner des détails révélateurs sur l'endroit ou le moment où la chose s'est produite. Pas besoin d'en rajouter.
- **Sachez qui est votre auditoire et adaptez l'histoire à sa culture.** Effectuez un peu de recherche au préalable pour découvrir qui sont vos auditeurs afin de connaître quelque peu leur vision du monde. Ce que l'on peut traiter en recourant à l'humour. Ce qu'on ne peut absolument pas aborder (les sujets tabous). Il ne saurait être question de raconter une histoire dans laquelle vous critiquez la réaction du gouvernement fédéral à la crise du SRAS devant un groupe de Santé Canada, par exemple.
- **Sachez maintenir l'équilibre entre la rectitude politique et la blague au sujet du statu quo.** Parfois, on peut exagérer d'une certaine façon en racontant une histoire qui amène les gens à se voir sous un autre jour, pour autant que cela se fasse avec respect et dans une bonne intention.

CHAPITRE 2

Le pouvoir de l'art de conter

par Sylvie Lapointe et Bob Chartier

C'est la foi qui transporte les montagnes, pas les faits.

— Annette Simmons

Une valeur importante

Avez-vous déjà travaillé avec une personne particulièrement fière de dire d'elle-même qu'elle était « d'action »? Vous voyez ce que nous voulons dire? Ces gens entrent en coup de vent dans la salle de réunion, jettent un regard mauvais à ceux et celles qui prennent le temps de renouer connaissance et donnent des signes d'impatience jusqu'à ce que la réunion commence. Sans perdre une seconde, ils prennent la parole pour nous faire savoir à quel point ils sont occupés en ce moment. Tout cela s'accompagne de grands gestes pour finir par nous annoncer qu'ils en ont jusque-là de la parlotte et qu'ils sont prêts à passer à l'action.

Oui, les gens « d'action » peuvent se révéler assez intimidants, en particulier dans des organisations où la culture est, au mieux, un peu léthargique, lente à prendre des décisions, voire un tantinet bureaucratique. Pour nombre d'entre nous, les gens « d'action » représentent souvent un apport d'air frais. Fantastique, disons-nous, attaquons ce projet et finissons-en. Pour d'autres,

ces gens semblent légèrement « brusques ». Souvent, on constate que les gens d'action emportent la décision, mais les nombreux bras croisés autour de la table indiquent fortement que l'engagement futur envers les mesures décidées est moins que certain.

Voici l'une des célèbres histoires de Bob quant à l'action entreprise de la « bonne manière » :

Je me rappelle d'un incident en 1992 quand j'étais étudiant de deuxième cycle à l'Université de Toronto. Je suivais un cours en compétences de consultation et faisais équipe avec un autre étudiant de la classe. L'objectif final consistait à nous mettre d'accord et à signer un contrat. Cela me paraissait assez simple. Mon coéquipier était étudiant au doctorat et originaire de Hong Kong, un type intelligent, concentré et très gentil. Le cours allait bien et nous approchions de l'étape où nous serions en mesure de conclure par la signature du contrat.

Sauf que nous étions très loin de la signature! Mon coéquipier semblait vouloir faire traîner les choses. Chaque fois que je lui proposais de conclure l'affaire, il paraissait se défiler. Mon degré de frustration montait. Enfin, un jour je le rencontrai dans le hall. « Ne pourrions-nous pas mettre un terme à tout cela? » Je le suppliais car j'avais très hâte d'obtenir mon « A » et de passer à autre chose. « Pas maintenant », insistait-il toujours, mais cette fois-ci il fit suivre sa réponse d'une invitation à luncher.

J'approuvai et le jour suivant, il m'emmena dans un coin reculé du quartier chinois et j'eus l'occasion de déguster un repas extraordinaire. Après m'avoir présenté des mets chinois que je ne connaissais absolument pas, après avoir raconté toutes sortes d'histoires à propos de ce que nous étions, d'où nous venions, etc., il m'interrompit soudainement comme nous buvions notre thé vert à petites gorgées en me disant : « Pourquoi ne pas signer ce contrat maintenant? »

J'étais, pour dire le moins, un peu déconcerté.

« Qu'est-ce qui se passe? », insistai-je.

« Eh bien, Bob, répondit-il, je tentais seulement de te donner une leçon. »

« Quel genre de leçon? », demandai-je.

« Eh bien, dit-il, si jamais tu décides de traiter avec des Asiatiques un jour, il te faudra comprendre qu'avant de pouvoir faire des affaires ou de conclure un marché, il nous faut être certains de te connaître. Il nous faut établir un rapport avec toi avant de pouvoir nous engager dans un marché. Jusqu'à ce que nous prenions ce repas ensemble, que nous nous racontions des histoires et que nous en venions vraiment à nous connaître, il n'existait pas de liens entre nous. Désormais c'est le cas, et nous pouvons donc terminer notre travail. »

Il s'agissait d'une merveilleuse leçon et je lui serai éternellement reconnaissant d'avoir pris le temps de me l'inculquer si bien. Mais vous savez, j'aime encore beaucoup les « gens d'action ». Je suppose que je n'avais pas établi le lien tout à fait.

Un modèle de coaching pour l'art de conter

Annette Simmons, dans son livre *The Story Factor* (2001), souligne un aspect avec lequel nous sommes bien d'accord. Elle affirme ceci :

> *Les gens ne veulent pas avoir plus d'information. Ils en ont déjà plus qu'ils en veulent. Ils veulent croire en vous, en vos objectifs, en votre réussite, à l'histoire que vous racontez... Les faits ne suscitent pas la foi. La foi doit s'appuyer sur une histoire pour être crédible.* (p. 3)

Lorsque vous racontez vos histoires, vous partagez un peu de vous-même — vous révélez les vérités que vous valorisez. Une bonne histoire-tremplin s'ancre dans la réalité. Elle apparaît authentique pour les gens. Il faut les aider à découvrir leur propre interprétation de l'histoire, pour qu'elle commence à leur sembler

vraie. Selon Simmons : « Dès que les gens s'approprient votre histoire, vous avez suscité la forte puissante de la foi. » (p. 3)

Mais avant qu'ils prêtent attention ou accordent de la valeur à votre histoire, il vous faut établir un lien avec eux.

Paul Lefebvre, notre maître en coaching, nous a enseignés que le coaching recèle trois conversations :

- Celle de l'établissement des relations.
- Celle des possibilités.
- Enfin, celle de l'action.

Ce modèle indique qu'avant de pouvoir passer à l'action, il est sage de tisser des liens au moyen desquels on peut entrevoir de nouvelles possibilités.

1. L'établissement de liens

Je viens d'une famille d'enseignants et j'ai hérité du profond désir de faciliter l'apprentissage. Ma grand-mère enseignait dans une cabane en bois rond dans le nord du Québec au début du XXe siècle, mon père et ma mère ne comptaient pas leur temps le soir et les fins de semaine pour donner des cours d'éducation sanitaire à de jeunes couples mariés, mon frère et ma sœur sont des enseignants au primaire... alors, vous voyez où je veux en venir. Quant à moi, la vie peut se ramener à deux choses essentielles : l'apprentissage et l'enseignement. Voilà pourquoi je suis ici aujourd'hui... Pour partager avec vous ce que j'ai appris et apprendre de vous!

Sylvie s'est déjà servie de cette introduction pour casser la glace avant de donner un atelier. Comment réagiriez-vous? Écouteriez-vous ce qui va suivre de manière différente? Simmons appelle ce genre d'histoire à la fois description d'identité et raison d'être de la présence. Elle démontre à qui l'on a affaire et offre une explication quant aux intentions du conférencier.

Simmons nous rappelle que, pour que nos histoires aient un impact sur l'auditoire, il faut lui dire qui nous sommes d'entrée de jeu. Les gens doivent pouvoir répondre à la question « Puis-je vous faire confiance? » avant de pouvoir se laisser influencer par une histoire.

Les histoires personnelles vous permettent de communiquer quelque chose à propos de vous qui pourrait être invisible. Mais les histoires personnelles ne sont pas la seule façon de révéler « qui » vous êtes à votre auditoire. Vous pouvez ouvrir une fenêtre sur vous en racontant une fable, une parabole, un récit historique, voire l'histoire personnelle de quelqu'un, car l'histoire que vous choisissez de raconter, la façon dont vous le faites, l'insistance sur un aspect ou l'autre de l'histoire, tout cela révèle ce que vous êtes en quelque sorte. Votre auditoire sera attentif s'il estime que vous êtes authentique — s'il croit que vous êtes sincère. En revanche, s'il sent que vous racontez les choses de façon mécanique, comme si vous lisiez un texte sur un télésouffleur, il décrochera.

Cela est vrai autant des équipes que des organisations. Si des liens ne sont pas établis, il faut les tisser. Si le lien existe, il faut le renforcer. Ne commettez pas l'erreur de supposer que le lien est fort sans procéder à des essais à l'aide d'outils d'établissement de liens. Beaucoup d'équipes pensent qu'elles ont établi des liens solides (« après tout, nous travaillons ensemble tous les jours »), par contre lorsqu'elles amorcent une chose simple comme la « réunion éclair matinale », il devient vite apparent que les liens ont besoin d'un peu de travail, d'un peu de conversation.

Dans une réunion, mettre les relations à l'avant-plan peut se révéler aussi simple que d'utiliser un tour de table au début de la réunion, pour donner la parole à chacun dès le départ. Les travaux d'un comité ou d'une équipe de travail peuvent solidifier les liens existants ou les nouveaux liens en élaborant ensemble une charte d'équipe. Cette dernière renferme notre

« identité » (les valeurs, le répertoire des compétences, le code de conduite) et le « mode d'interaction » (la vision, les normes de service, les protocoles, les rôles et responsabilités).

2. Les possibilités

Le vrai voyage de la découverte consiste non pas à rechercher de nouveaux paysages, mais à poser des yeux neufs dessus

— Marcel Proust

Donc, maintenant que les liens sont resserrés... nous pouvons enfin passer à l'action? Pas si vite. Supposons que vous voulez acheter une voiture. Vous avez établi d'assez bons rapports avec le vendeur; de fait, il s'agit de votre beau-frère. Il peut vous vendre la voiture que vous recherchez. Vous ne trouverez jamais une autre voiture comme celle-ci, à ce prix et dans cette ville. Alors, allez-vous l'acheter? Je serais porté à croire que ce ne sera pas nécessairement le cas. Il se pourrait que vous vouliez tout de même examiner d'autres options. Ce prix correspondra-t-il à celui que vous pourriez obtenir dans une petite ville à une heure au nord d'ici? Ce prix correspondra-t-il à celui proposé par d'autres concessionnaires qui pourraient avoir des offres spéciales en ce moment?

Soyons réaliste, agir avant d'avoir examiné d'autres possibilités n'est peut-être pas en fin de compte la stratégie la plus futée. Si vous faites partie d'une équipe et que vous favorisez le passage à l'action ou y êtes poussé sans avoir examiné toutes les possibilités, l'action choisie pourrait entraîner des problèmes.

Albert Einstein avait coutume de dire : « On ne saurait régler des problèmes en recourant au même schéma de pensée que celui qui a servi à les créer. » Comment peut-on s'attendre à faire un nouveau voyage excitant si l'on conduit toujours la même voiture, si l'on emprunte le même itinéraire à la même vitesse? Autre-

ment dit, il faut prendre de la distance par rapport à ce que nous « pensons » que nous savons, et nous imposer la discipline d'examiner les choses de manière différente pour être en mesure de faire de nouvelles découvertes et d'accomplir des progrès.

Le coaching nous enseigne que la nature humaine aime procéder par habitude et adopter des modèles établis de comportement. Voilà ce qu'on appelle la zone de sécurité. Les équipes et les organisations ont elles aussi des zones de confort. C'est ce que nous appelons parfois « la culture ». La culture se définit par un ensemble de règles, formelles ou informelles, qui établit ce qui est possible ou ne l'est pas. Le défi par conséquent est de créer les conditions qui favoriseront la réflexion créatrice et la résolution de problèmes au sein d'une équipe (ou d'une organisation), afin de l'aider à trouver d'autres solutions qui sont peut-être en dehors de la culture.

Alors, comment ouvrir nos esprits (et nos cœurs) aux nouvelles possibilités? Faites parler les gens! De fait, allez encore plus loin, amenez les gens à réfléchir ensemble plutôt que de les faire se parler! William Isaacs, auteur du livre *Dialogue and the Art of Thinking Together* (1999), établit une distinction entre la discussion et le dialogue. D'après lui, « la discussion mène à la prise de décision : contrairement au dialogue, qui cherche à ouvrir des possibilités et à voir de nouvelles options, la discussion recherche la conclusion et la concurrence. » Par contre, le dialogue porte sur l'exploration de la nature des choix — restructurer nos connaissances par de nouvelles idées.

On compte beaucoup d'outils simples qui contribuent à favoriser de nouvelles conversations et, en même temps, à faire participer les deux côtés du cerveau (le côté gauche, logique et le côté droit, créatif) pour susciter de nouvelles possibilités. Voilà pourquoi nous adorons les séances de remue-méninges dans les réunions, faire appel aux « échanges intensifs » dans des séances de résolution de problèmes et utiliser des mé-

thodes pour grands groupes comme « le forum à aire ouverte » et « le café jardin » afin de permettre au système organisationnel d'envisager plus de possibilités. (Voir Chartier, 2002, pour plus de renseignements.)

Les conversations en profondeur dévoilent des histoires de possibilités que l'on peut raconter de nouveau dans toute l'organisation pour inspirer les troupes. Les histoires de possibilités sont simplement des histoires qui inspirent une ou plusieurs personnes à rêver d'un avenir différent, tout comme le célèbre discours de Martin Luther King, « Je rêve du jour... » où il exposait une nouvelle vision du monde où tous seront vraiment égaux.

« L'interrogation appréciative » est l'un des meilleurs moyens que nous connaissions d'utiliser des histoires pour contribuer à créer une vision inspirante, par laquelle on demande aux gens de se raconter les uns aux autres une histoire personnelle au sujet d'un moment clé dans leur carrière, où ils ont eu connaissance d'une véritable preuve de leadership ou de travail d'équipe efficace, par exemple. À partir de ces histoires véridiques qui sont arrivées à des gens qui travaillent dans la même culture organisationnelle, les rêves peuvent s'épanouir. Ces rêves nous permettent d'envisager comment on peut prendre ce qui fonctionne bien dans certaines parties de l'organisation pour les répandre dans le reste de celle-ci. Les histoires portant sur des réussites et des pratiques exemplaires passées deviennent un incitatif pour imaginer un avenir formidable.

De bien des façons, notre aptitude à déceler de nouvelles possibilités dépend des attitudes qui sont profondément ancrées en nous, de nos personnalités — selon que nous considérions le verre d'eau à moitié plein ou à moitié vide. Connaissez vous l'histoire des trois briqueteurs?

Il était une fois trois briqueteurs occupés à travailler quand un passant s'arrête et demande à chacun : « Qu'est-ce

que vous faites? » Le premier répond : « N'est-ce pas évident? Je pose des briques une par-dessus l'autre avec du mortier! » Le deuxième rétorque : « Je construis un mur. » Le troisième conclut, épanoui : « J'édifie une cathédrale! »

Voilà quelques années, Sylvie a passé une journée complète avec Stephen Covey, auteur du livre The Seven Habits of Highly Effective People (1989). Covey expliquait à quel point il importe que les leaders élaborent des énoncés de mission personnelle et qu'ils soient précis à propos des valeurs et des principes qui leur sont chers, car cela devrait être la boussole d'après laquelle ils mènent leur vie. Quelqu'un s'est interposé en disant : « Tout cela est parfait, mais dans mon organisation, j'entends constamment 'nous faisons cela de cette façon parce que nous l'avons toujours fait de cette façon', et les gens se sont résignés à observer le statu quo beaucoup d'entre eux ne font que compter les jours avant leur retraite! » Covey répondit : « Voilà une plainte que j'entends très souvent, et voici ma réponse : "Soyez un îlot d'excellence dans une mer de médiocrité". » En d'autres termes, c'est à vous « d'être le changement que vous voulez voir dans le monde », comme disait le mahatma Gandhi.

3. L'action

Bon. Maintenant que vous disposez d'une vision... il est temps de passer à ce vers quoi nous tendons tous, l'action. Rappelez-vous, nous n'avons jamais dit qu'il fallait consacrer une longue période à tisser des liens et à examiner des possibilités. Si vous recourez à de bons outils et à de bonnes pratiques, et que vous encouragez l'art de conter, les choses peuvent se produire assez rapidement. Le plan d'action né à la suite du renforcement des liens et la créativité et l'innovation qui découlent de l'examen des possibilités auront de bien plus grandes chances de réussite que les mesures qui ne sont adoptées que pour parer au plus presser.

Bien sûr, l'action implique que toutes les parties en cause font preuve d'engagement. L'engagement se

manifeste rarement sans avoir d'abord tissé des liens. Un plan d'action sans liens d'engagement de la part des participants, dans l'équipe ou dans toute l'organisation, est voué à la conformité bureaucratique.

Alors, quel genre d'histoires peut inciter les gens à agir? Le discours prononcé par le président Kennedy le 25 mai 1961, « Un homme sur la Lune », en est l'exemple classique :

> *Je pense que notre pays devrait s'engager à atteindre l'objectif, avant la fin de la présente décennie, d'envoyer un homme sur la Lune et de le faire revenir sur Terre.*

Cet extrait constituait la vision... suivie d'un appel à l'action :

> *Aucun projet spatial au cours de cette période ne sera plus impressionnant pour l'humanité, ou plus important pour l'exploration spatiale à long terme; et aucun ne sera plus difficile ou dispendieux à réaliser.*

Pour qu'une histoire incite à l'action, il faut qu'elle indique une orientation par la force même de son message, plutôt que de dicter une approche progressive. Antoine de Saint-Exupéry relève ce point magnifiquement dans la citation suivante : « Si vous voulez construire un navire, il ne suffit pas de rassembler les hommes, de les conduire dans la forêt pour abattre des arbres, les scier et clouer les planches. Il faut plutôt leur inculquer le désir de la mer. »

Enfin, rappelons-nous de la raison pour laquelle nous racontons des histoires. Nous le faisons pour tisser des liens avec les autres, les toucher, les inspirer afin qu'ils trouvent leurs propres histoires, et à jeter un pont entre la tête et le cœur autant chez les gens que dans les organisations.

Dans notre milieu de travail, les histoires constituent un moyen de socialiser, une façon d'apprendre les uns des autres, une manière de rêver ensemble et d'inspirer l'élan vers l'action!

CHAPITRE 3

L'art de conter en milieu de travail

par Bob Chartier

Nous adorons tous nous faire raconter une bonne histoire, et dans un milieu très structuré, réglementaire, il s'agit d'une forme de communication qui ne sermonne pas. Peut-être que les histoires touchent une corde si sensible du fait que chacune de nos vies est une histoire, et que ce sont nos histoires qui se déroulent dans notre milieu de travail, que nous en soyons conscients ou non. Notre travail ajoute à nos histoires et offre le terreau fertile qui nous amène à nous transformer et à grandir.

– Catherine Auger, Santé Canada

Imaginons que vous vous retrouvez dans une salle pleine d'employés. Demandez-leur d'inscrire sur un tableau à feuilles mobiles les enjeux qu'ils considèrent les plus importants en milieu de travail à l'heure actuelle. Il y a fort à parier que la communication ferait partie des cinq premiers, ou du moins, apparaîtrait dans les dix premiers énumérés.

Même si nous essayons de nous améliorer à ce chapitre, il semble que la communication soit le maillon faible. Nous avons déjà abordé la question voulant que l'organisation ait tendance à considérer nos services des communications et nos efforts dans ce domaine comme étant de la « communication dirigée », en insistant sur les points à faire valoir, les idées clés et les notes de synthèse. Nous dispensons des séminaires sur « savoir écouter », la rédaction efficace et l'amélioration des présentations. Tout cela est très valable, mais nous pourrions nous pencher sur certains avantages que comprend le réexamen des formes plus élémentaires de la communication.

La plupart des gens s'entendent pour dire que l'art de conter constitue vraisemblablement l'un des modes de communication avec d'autres humains qui est le plus ancien et le plus connu. On peut facilement imaginer les actualités racontées autour d'un feu dans une grotte de l'époque préhistorique. Bien sûr, les histoires orales étaient surtout centrées sur l'histoire. L'art de conter continue d'imposer sa présence dans la vie contemporaine. Les réseaux d'information font appel au scénario-maquette comme étant le principal outil de leurs activités; d'après certains, les meilleures œuvres musicales et artistiques sont basées sur un scénario et la transmission des valeurs et idées spirituelles dans nos sociétés fait encore lourdement appel à l'art de conter et à la narration.

L'art de conter, en milieu de travail, c'est une autre affaire. On entend plus d'un cadre laisser échapper ce qui suit : « Laissez-moi souffler! Nous sommes des gens très occupés ici, il faut demeurer très concentrés et je n'ai pas de temps à perdre avec des histoires. »

Dans l'univers des organisations, on entend rarement le terme « art de conter » et, même si on l'entend, il n'a vraisemblablement pas le même impact que, disons, « prévision budgétaire ». On pourrait dire qu'il est grand temps de réévaluer nos priorités.

On retrouve trois domaines précis où l'art de conter existe déjà dans nos organisations, mais à notre époque, cette technique n'est peut-être pas prise en compte, encouragée ou maîtrisée. Voici les trois domaines clés : le leadership, l'apprentissage continu et la fierté organisationnelle. On pourrait presque dire que l'art de conter va autant de pair avec le leadership que les hot-dogs avec le baseball. On parle ici de mémoire, de lien, d'essence, voire... d'âme.

Le leadership

L'un des principaux éléments qui conduisent à la maîtrise de soi et à la capacité de leadership est le degré auquel notre vraie personnalité grandit et, au fond, devient plus forte et prend le pas sur le personnage que nous nous construisons pour être conforme au monde qui nous entoure. Il semble que le leadership moderne, dans le monde organisationnel d'aujourd'hui et dans le public, ferait prédominer le personnage sur la personnalité, pour les seuls intérêts d'un leadership axé sur le personnage grâce aux communications dirigées.

Combien d'entre nous se sont retrouvés dans la même pièce que le PDG, le sous-ministre ou le directeur, sur le point de nous adresser. Il s'agit peut-être d'une période trouble, nous sommes très nerveux et nous avons besoin d'entendre une vision de réussite, qu'on nous donne un but bien précis et peut-être même qu'on nous accorde une étincelle d'espoir.

Elle se penche et allume son rétroprojecteur pour présenter un exposé en PowerPoint.

Nous en sommes désormais « sur message », il y a les douze points à faire valoir, et nous suons à grosses gouttes.

Quand nos leaders ont-ils cessé de nous parler et ont-ils commencé à nous faire des exposés? Cela est

difficile à dire, mais nous pourrions indiquer la naissance des technologies en milieu de travail comme facteur important.

Tout le monde sait que l'art de parler en public est un aspect crucial du leadership. Si vous voulez emporter l'adhésion des gens, la capacité de leur parler est importante. Chacun sait en outre que l'art de parler en public se situe au tout premier rang, comme sauter en bas d'un pont retenu par un gros élastique autour de la jambe, parmi les grandes peurs des humains normaux. Il ne faut pas s'en faire. Le transport quotidien, la restauration rapide et les rencontres par Internet sont tous beaucoup plus effrayants que cela, et pourtant les gens s'y adonnent tous les jours. Si vous faites partie du monde du leadership, cependant, vous disposez d'un pouvoir, de gens et de jouets pour vous protéger de ce monstre effrayant.

Si nous avons un peu de pouvoir, il faut avoir le courage de parler à ces gens plutôt qu'opter pour faire semblant d'être occupé dans notre bureau de direction et prétendre que parler aux gens, ce n'est pas du vrai travail.

Nous disposons également de lutins. Ce sont des gens qui nous mettent des mots dans la bouche. Ils rédigent le discours, la note d'information et font passer le message. Ils veulent plaire. Ils souhaitent protéger et ne pas commettre d'erreurs. Ils vivent dans un monde noir et blanc de communication dirigée, et ils ne veulent pas que vous soyez piégé.

Et nous avons la technologie. « Monsieur, nous pouvons vous rassembler tout cela et vous l'emballer dans une superbe présentation en PowerPoint. » Nous vérifierons que tout y est, et vous pouvez être assuré que lorsque viendra le moment d'appuyer sur le bouton (ou qu'un subalterne le fasse pour vous), il ne se produira aucune erreur. Le message coulera.

Suzanne (prénom fictif) était au service d'un directeur général qui avait à s'adresser à un groupe important d'associés.

Ironie du sort, la causerie devait porter sur le leadership. Son directeur a plutôt opté pour une présentation, au lieu de leur parler. Suzanne et une collègue ont tiré la courte paille et ont hérité de la tâche d'élaborer la présentation en PowerPoint. Elles étaient découragées. Tous les jours, leur ébauche leur revenait accompagnée de marques de frustration et de colère. Après trois semaines, le seul reproche qu'on leur adressait était : « les styles de caractères ne convient pas du tout, et je déteste la couleur d'arrière-plan. » Mais cela a été le bouquet quand Suzanne, au bord de la crise de larmes, s'est fait remettre par son directeur la dernière ébauche en concluant : « On ne sent aucune passion dans ce document, il faut y mettre de la passion! »

Elle aurait voulu crier, mais cela aurait pu mettre fin à sa carrière, en lançant à son directeur : « Bien sûr que ce document n'inspire pas la passion, imbécile, puisque c'est une présentation en PowerPoint! La passion ne peut venir que de vous, de votre engagement, de votre cœur, de votre vision, de vos valeurs, de votre énergie et de votre personnalité — de ce qui est vraiment vous. »

Elle a plutôt tenté un dernier effort et a fini par ajouter une bande dessinée de Dilbert; ils aiment toujours cela.

Il se pourrait que le leadership nécessite quelque chose de plus que la perfection... l'honnêteté avec tous ses défauts.

Prenons un exploitant de ranch qui essaie de mieux communiquer avec ses employés. Peut-être a-t-il affaire à son benjamin, à sa fille et à son gendre, à trois employés et à un contremaître. L'imaginez-vous en train d'exposer six points à faire valoir dans le cadre du projet de gestion des aliments de cette année, et d'une présentation sur les répercussions de la politique causées par les changements apportés par le gouvernement fédéral quant à l'élevage des vaches allaitantes? Je pense bien que la plupart des exploitants de ranch, dans leur style de leadership sans MBA, entreprendraient une conversation vigoureuse et directe sur

les orientations du ranch et sur ce que chacun aura à faire pour atteindre les objectifs. Je parie que la conversation serait parsemée d'histoires. L'impasse face aux banquiers de l'Est à laquelle a eu à faire face l'arrière-grand-père au tournant du siècle ranimerait la vision d'une entreprise pour laquelle il vaut la peine de se battre. La prochaine vente aux enchères du matériel du voisin, et les plans en vue de racheter une partie de sa vieille machinerie à un prix gonflé traduisent nos valeurs de façon plus éloquente que ne le fait une liste dans un cadre apposé sur le mur de l'étable. Une histoire drôle au sujet de Carter et du veau qui est né trop tôt et a ainsi compromis son premier rendez-vous galant en six mois indique clairement notre réaction face à la récompense et à la reconnaissance.

On pourrait vouloir se demander pourquoi la communication semble si différente dans une salle de conférence par rapport à celle qui a lieu dans une sellerie.

Il se pourrait que nous ayons à tenir compte de cela au fur et à mesure de notre évolution dans la communication, car nous pourrions avoir laissé échapper quelques-unes des nécessités fondamentales. Quant à moi, l'un des éléments essentiels pourrait être l'art de conter.

Tout le concept de l'art de conter en milieu professionnel est vraisemblablement aussi bienvenu que de mettre un terme à une réunion de planification financière du conseil avec Kumbaya. Disons simplement que l'art de conter est peut-être miné par un problème d'image.

- Cela s'adresse aux jeunes enfants, n'est-ce pas?
- Cela n'a rien à voir avec les affaires.
- Ce n'est pas professionnel.
- Cela me semble un peu « fleur bleue ».

Examinons un instant nos esprits remplis de ressorts et analysons les possibilités.

Je me rappelle avoir entendu un conférencier qui essayait d'aider son auditoire à comprendre la nature du paradigme, ou « modèle de pensée ». Il racontait la vieille histoire d'un groupe de primitifs qui donnaient la chasse à un gros animal qu'ils avaient rabattu dans une impasse. Ils lui lançaient des cailloux et toutes sortes de choses, sans résultat. S'amène un personnage à la Michael J. Fox, tout droit sorti du futur, qui leur remet un gros revolver moderne avec lequel ils pourront finir le travail. Sans perdre une seconde, ils lancent le revolver à l'animal. Selon leur modèle de pensée, on peut tuer des animaux en leur lançant des choses, et jusqu'à ce qu'ils aient consenti à « désapprendre » l'ancien modèle de pensée, ils ne pouvaient parvenir à se servir de la nouvelle technologie et à opérer le changement nécessaire pour effectuer un meilleur travail.

Je ne sais pas pour vous, mais cette petite histoire-tremplin m'a aidé à « saisir » immédiatement. Les bonnes histoires sont donc un outil puissant qui débouche sur de nouveaux apprentissages.

Les leaders se sont toujours servis de l'histoire pour appuyer leur point de vue. En voici un exemple. Il s'agit d'un vague rappel d'une vieille histoire de Tommy Douglas.

> *Voilà des années, les souris en eurent assez de se faire malmener et décidèrent que le temps était venu d'adopter un leader. Un énorme chat noir eut vent de la chose et commença à mener campagne pour obtenir le poste. Il était beau parleur et sympathique, et les souris l'élurent par acclamation. Après quelques années, il devint évident que rien n'avait changé. Les souris disparaissaient toujours au même rythme. Elles décidèrent de tenir un vote cette fois. Un chat blanc très à la page décida de se présenter contre le chat noir et remporta le vote haut la main.*

Toujours, les souris continuaient à disparaître. À l'élection suivante, le chat noir et le chat blanc se livrèrent une bataille acharnée pour être élus, chacun vilipendant l'opposant et arguant de sa propre supériorité morale.

Le troisième candidat, une souris, s'efforçait d'être entendu. Il demandait aux souris d'envisager une autre solution au leadership proposé par les chats.

L'art et la pratique du discours solennel classique étaient basés essentiellement sur l'art de conter. Si l'on voulait être bon communicateur et leader respecté, il fallait étudier et apprendre l'art de conter.

Alors, qu'est-ce qui s'est produit? Pourquoi n'existe-t-il pas de cours sur l'art de conter au programme de MBA à l'Université Queen's? Pourquoi n'y a-t-il pas une grande demande pour les sessions sur l'art de conter destinées aux cadres?

L'apprentissage continu

Le deuxième endroit où l'art de conter vit dans les organisations, c'est dans la pratique de l'apprentissage continu — la transmission des connaissances.

Transportons-nous dans un petit poste douanier quelque part sur le 49e parallèle. Il est deux heures du matin, l'endroit est presque désert et deux agents tuent le temps en avalant du café noir à petites gorgées, tout en gardant un œil sur la fenêtre. Dehors, un petit VUS blanc s'amène et se met en ligne. L'agent plus âgé se tourne vers le plus jeune et dit : « Tu vois le petit Bronco dans la file? Cela fait presque deux ans maintenant, à trois heures de l'après-midi, nous avons demandé au conducteur du même modèle de se ranger sur le côté; nous avions eu un tuyau concernant les deux types et avons donc décidé d'examiner le véhicule d'un peu plus près. Nous avons fouillé ce véhicule de fonds en comble. Nous savions qu'il cachait quelque chose mais nous n'avons rien trouvé. Même le chien a déclaré forfait. Nous étions sur le point d'abandonner quand je me suis aperçu qu'un des types avait

jeté un coup d'œil furtif sur l'aile gauche arrière, un "indice fatal". J'y suis retourné et j'ai fouillé encore plus profondément, et quelle ne fut pas ma surprise — il existe un espace intéressant dans ce modèle, juste derrière le porte-roue de secours. Deux litres de métamphétamines dans une enveloppe plombée. Une belle arrestation. »

Alors, que s'est-il passé?

Rien de spécial, direz-vous. Deux gars bavardent pendant leur quart de nuit. Cela se produit tous les jours en milieu de travail. N'importe quand, n'importe où — sur le bord d'un bureau, dans les couloirs, les cafés, les cantines et les postes de travail modulaires. À première vue, on pourrait être porté à croire que tout ce racontage d'histoires est un peu stérile, mais si l'on y regarde de plus près, on se rend compte qu'il s'agit de beaucoup plus que cela. À mesure que l'histoire se déroule, l'auditeur est en effet diverti mais, en même temps, on l'informe. Il apprend de nouvelles choses, des connaissances sont transférées et une réflexion novatrice s'opère.

Récemment, j'étais attablé dans un café à Sidney, en Colombie-Britannique, et une conversation se déroulait sur la banquette d'à côté. Il m'a semblé qu'il s'agissait d'un groupe de mécaniciens d'équipement lourd en pause, mais l'histoire racontée concernait tout à fait le milieu de travail. Tout le récit tournait autour de la réparation d'un certain type de dispositif de levage sur un gros bateau de pêche, et le moment le plus intéressant a été celui où ils ont failli balancer tout le bataclan à la flotte. Cette histoire comportait des rires, de la terreur et de l'analyse approfondie. Il est intéressant de constater la façon dont nous abordons l'apprentissage.

Les enseignants et les formateurs qui fonctionnent encore au mode ère industrielle ont tendance à transmettre des connaissances au moyen de conférences, de prise de notes, de programmes de cours, d'exercices et d'évaluations. Les humains ordinaires ont tendance

à enseigner et à apprendre grâce à l'art de la conversation, qui s'en remet beaucoup à l'art de raconter de bonnes histoires. Cela se produit partout : en milieu de travail, dans les couloirs, sur le bord d'un bureau et à l'occasion de longs voyages en voiture et en avion. La formation s'effectue autant dans une salle de conférence que dans une salle de cours. L'apprentissage continu se fait au cœur du milieu de travail et il se transmet principalement par nos histoires. Si nous décidons de l'ignorer ou de ne pas en tenir compte, nous le faisons à notre détriment.

La fierté organisationnelle

Le troisième domaine important où l'art de conter est vivant dans les organisations, c'est bien sûr l'histoire de l'organisation elle-même. Car chacune a la sienne. Si vous entrez au service d'Apple Computer, vous connaîtrez très rapidement par cœur l'histoire de Steve Jobs et de ses copains, accroupis avec les chiens et des cannettes de boissons gazeuses dans le garage familial, en train de copier des composants d'ordinateur des grands de l'informatique, les oreilles remplies de rock and roll bruyant, et bien déterminés à construire le meilleur et plus convivial ordinateur du monde.

Cependant, il faut se demander si la jeune femme, embauchée dernièrement par Santé Canada, connaît les histoires des braves infirmières de la fonction publique fédérale qui accompagnent en avion-ambulance des bébés très malades, en plein blizzard à Tuktoyaktut, risquant leur vie pour les sauver. Et si l'on mentionnait le scientifique de Ressources naturelles Canada qui a peiné durant des années dans un laboratoire sans fenêtres, en train d'élaborer les indicateurs critiques qui déboucheront sur les premiers signes du réchauffement planétaire? Toute organisation de la fonction publique a une histoire. De fait, chaque organisation en a beaucoup, mais il semble que les histoires se soient estompées et aient été remplacées par des politiques, des séances de breffage et des plans stratégiques.

Cela ne ferait pas de mal d'essayer de trouver ces histoires. Cela ne ferait pas de mal non plus de commencer à les raconter et à rendre hommage à nos propres histoires en milieu de travail, ne serait-ce que modestement.

Nous savons que :

- nos valeurs familiales proviennent des histoires de notre famille;
- nos valeurs spirituelles proviennent de nos histoires de foi;
- nos valeurs communautaires proviennent des histoires que nous entendons dans notre voisinage; et donc
- nos valeurs en milieu de travail proviennent de nos histoires dans ce milieu.

Débusquons-les, puis racontons-les.

CHAPITRE 4

L'art de conter sur le terrain

Les contes de fées sont très vrais : non pas parce qu'ils nous disent que les dragons existes, mais parce qu'ils nous racontent que les dragons peuvent être vaincus.

— G.K. Chesterton

Adieu à la table de salle de conférence : L'histoire d'un sous-ministre

par Scott Serson

Je voulais simplement changer les choses. Quand j'ai accepté le poste de sous-ministre à Affaires indiennes et du Nord Canada en 1995, je savais que je devrais m'accrocher solidement car cela promettait d'être un parcours intéressant. Sur le front politique, nous avions des traités à négocier, des revendications territoriales à régler, des obligations résiduaires des pensionnats et l'autonomie gouvernementale également à négocier : la coupe était pleine. Et pour faire bonne mesure, la publication du rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones était imminente.

L'organisation était engagée mais un peu fatiguée. Selon moi, nous brûlions la chandelle par les deux bouts. Selon notre lecture de la situation, les employés manquaient d'énergie et beaucoup d'entre eux se sentaient tenus à l'écart. Les gens se sentaient déconnectés des Premières Nations du fait que la cession avait créé des changements dans la relation. Ils se sentaient trahis par un style de gestion qui recourait trop au contrôle, ils constataient l'affaiblissement de la communication à l'interne, la planche de travail était lourde, et le moral —- à la suite de toutes les compressions — était, pour dire le moins, assez bas. Enfin, mon équipe de direction avait besoin d'une cure de jouvence. Les anciens étaient fatigués, les jeunes étaient inquiets et j'étais une donnée inconnue.

Ça n'allait pas être facile pour moi.

Mais mon prédécesseur, Harry Swain, m'avait laissé un cadeau. Il n'avait ménagé aucun effort pour consulter les employés à propos de l'organisation. Ceux à qui j'avais parlé étaient désappointés par les résultats, mais enthousiastes quand ils évoquaient la nature habilitante du processus.

Je décidai de voir si je pouvais capter de nouveau cet enthousiasme en invitant les gens à un nouvel examen général de l'organisation. Mon « Conseil pour le changement du sous-ministre » était, pour l'époque, une approche inédite. J'ai réuni un échantillon représentatif des employés de l'organisation et leur ai demandé de formuler des recommandations sur la façon dont nous devrions procéder. Ils ont suggéré un certain nombre de points, des communications à l'interne à une formule de récompense et de reconnaissance. Nous avons rassemblé des équipes à l'échelle nationale pour chacun des secteurs et les avons laissés libres d'étudier, d'examiner, de consulter et de formuler des recommandations.

Cela a constitué un bon exercice et bien des changements et innovations sont sortis de ce processus.

Bob Chartier a été l'un des personnages à émerger du lot lors de cet exercice. Je savais que nous l'avions appuyé

dans son retour aux études de deuxième cycle, mais je ne l'ai revu qu'à l'occasion du Conseil pour le changement. Il a participé aux premières discussions, il faisait partie de l'équipe des communications internes, et comme beaucoup d'entre vous le savez, il n'a pas hésité à nous faire part de ses idées. J'étais intrigué par des aspects dont j'avais entendu parler, en particulier ses idées sur les outils qui font en sorte que des équipes et des systèmes en arrivent à se parler, de manière différente et peut-être plus centrée. Il m'apparaissait que cela donnerait aux employés une plus grande chance de participer aux décisions qui les touchaient.

J'ai d'abord fait connaissance avec ces outils organisationnels d'apprentissage par une soirée sibérienne de –40 degrés à Winnipeg. Nous étions dans une salle dépourvue de fenêtres au sous-sol d'un hôtel pour une réunion de direction d'une durée de trois jours. Tous étaient un peu inquiets à l'idée que, comme équipe de direction, nous devrions porter un regard analytique sur nous-mêmes et composer avec notre réaction à la critique voulant que nous devions adopter une nouvelle approche face au leadership.

Je me rappelle qu'on ait présenté Sandy Thomson et Bob à l'équipe de cadres supérieurs plutôt imposante, qui étaient tous assis très confortablement autour d'une énorme table de conférence. Tous deux furent inflexibles : « On ne peut pas travailler dans ces conditions », insistèrent-ils. « Si vous voulez avoir une vraie bonne conversation au sujet du leadership, il faudra que vous quittiez vos fauteuils! »

Mes souvenirs de cette soirée? Des conversations animées, des gens qui bougent, des notocollants qui s'échangent et des murs sauvagement retapissés de formulations sur feuilles mobiles.

Il est sorti de cette soirée assez formidable une ébauche de notre nouveau profil de leadership. Les six thèmes de ce profil, à savoir la communication, le renforcement d'équipe et la facilitation, la capacité de dégager le portrait général, la prise de risque, la souplesse et l'innovation ainsi que la négociation gagnante sont devenus les pierres

d'angle d'un nouveau modèle de pensée sur la façon de voir le leadership dans l'organisation et, ce qui importe au plus haut point, parmi notre propre équipe de direction. Nous devions reproduire plus tard cet exercice avec des groupes d'employés pour voir si cela les inspirerait. Pour autant que je sache, le travail effectué dans ce sous-sol d'hôtel dynamise encore les efforts de leadership au Ministère.

Plus tard, Bob allait nous faire avancer encore plus comme équipe de direction quand nous avons retenu ses services pour qu'il nous aide à édifier ce qu'il appelait une charte d'équipe. Je me retrouvais au milieu d'une expérience excitante, mais difficile, de gestion de la fonction publique. On parlait beaucoup des femmes à des postes de direction, de minorités visibles à des postes de direction et, bien sûr, nous avions toujours parlé de la représentation autochtone à des postes de direction. Le problème, c'est qu'un jour vient où il faut faire plus que d'en parler. Je jetai un coup d'œil sur le numéro 4 dans notre profil de leadership, la prise de risque, et décidai de plonger.

Cela ne m'a pas pris beaucoup de temps avant de pouvoir compter presque la moitié de mon équipe de direction composée de cadres supérieurs provenant des Premières Nations. Tout cela faisait bien sur papier, mais constituait un défi à gérer. De nouveau, je me penchai sur les outils et les principes de l'organisation apprenante et en vint à la conclusion que la charte d'équipe pourrait être utile.

Je me souviens d'avoir reporté une rencontre avec Bob du fait que j'étais trop occupé, puis d'avoir consenti à le rencontrer en soirée. Mes gestionnaires étaient fatigués, l'idée d'une rencontre en soirée ne les enthousiasmait guère, et ils exigèrent que la rencontre se termine à 21 heures au plus tard.

Bob suggéra un souper à la pizza et à la bière, et de nouveau, nous décidâmes de tenir la réunion dans une salle dépourvue de tables et de fauteuils confortables. Quatre tableaux à feuilles mobiles dans chaque coin de la pièce et des chaises disposées en cercle, voilà notre introduction

à l'outil appelé matrice d'entrevues. Ce qu'il y a de remarquable avec cet outil, c'est son aspect démocratique car il permet à chacun de s'exprimer sur les questions fondamentales. Les questions avaient trait à ce que nous estimions être les enjeux de notre charte : nos valeurs, notre mode de collaboration et ce que nous devions apprendre et améliorer pour en venir à composer une équipe de cadres supérieurs interculturelle vraiment unique.

Encore là, tout ce dont je me souviens, c'est d'une foule d'entrevues, d'une séance de questions intense, de conversations en petits groupes, marquées au coin de l'émotion et de l'enthousiasme. À vingt et une heures moins cinq, Bob quitta la salle.

Il m'était tout à fait impossible de mettre fin à la conversation. En fait, l'un de mes directeurs régionaux des Premières Nations précisa que, de retour chez eux, ils formeraient un cercle afin d'avoir une vraie conversation honnête de ce qui clochait. Pour nous, le problème se révéla être nos communications. Nous, « les visages pâles », prenions trop de précautions par crainte de dire quelque chose de stupide ou d'offensant à nos collègues des Premières Nations. Quant à ces derniers, ils étaient trop prudents parce qu'ils venaient d'arriver dans la fonction publique et que leur manque d'expérience les préoccupait.

Nous n'avons pas résolu le problème ce soir là, mais nous avons été francs les uns envers les autres pour repérer les problèmes, et nous pouvions dès lors commencer à les régler. Nous avons franchi de vrais obstacles au cours de cette soirée, et la charte d'équipe que nous avons élaborée nous a permis de demeurer honnêtes et directs les uns envers les autres pour le reste de mon mandat.

En plus de mon équipe de direction immédiate, nous comptions plus de 400 gestionnaires à travers le pays. Ils venaient tout juste de connaître une difficile période de changement à la fois sur le plan des politiques et de la restructuration. L'examen des programmes fédéral venait d'être appliqué à toute la fonction publique, et nous étions tous un peu épuisés. Je décidai alors de tenir une réunion

de tous les cadres à Cornwall et, de nouveau, je pensai à Bob et à la façon dont nous pourrions utiliser ses travaux à cette réunion. J'avais entendu le terme Espace ouvert mais je n'en savais pas plus; tout de même, je pensais que ça pourrait fonctionner. Bob en parla comme d'un outil qui réunirait plus de 8 000 ans d'expérience de la fonction publique dans une salle, en conversation au sujet de leur travail, sans conférenciers.

Il nous convainquit. Les gens se rappellent encore de cette session. De nouveau, aucune table, 400 d'entre nous disposés en cercles concentriques, des ballons dans l'air, et une ambiance dominante teintée de scepticisme et d'espoir.

Au terme de la session, la salle crépitait. L'énergie était à la hausse, nous avions relevé les aspects essentiels d'une réponse nécessaire, et les murs étaient remplis d'idées et de recommandations géniales. Toute la réunion semblait être passée de la plus pure monotonie à la réussite la plus époustouflante. Des invités des Premières Nations firent remarquer que, pour la première fois, ils sentaient faire partie d'un tout, être présents pour leur intelligence et leurs idées, et non pour la galerie. Tout cela a eu un effet profond sur nos gestionnaires, et nous avons acquis un respect renouvelé pour ces outils.

Quant à moi, le processus qui mène à l'état d'organisation apprenante n'est que cela, un processus. On ne peut l'acquérir ou le louer d'une firme de gestion. En fait, je ne suis pas certain que l'on puisse en devenir une. C'est un peu comme des choses auxquelles on travaille et que l'on recherche, comme un processus culturel. Cela semble mieux fonctionner en les répétant, puis en les répétant encore et encore jusqu'à ce que cela devienne rien de spécial, simplement ce que vous avez coutume de faire.

Réaction de Bob au récit de Scott

Voici un supplément au récit sur les réunions de tous les « gestionnaires étoiles ». Certains lecteurs connaissent mon récit plutôt sévère à l'endroit des présentations sur rétroprojecteur. Je donnais ma première présentation à

Scott Serson et son équipe de direction. Je suis arrivé en me présentant ainsi : « Bonjour, je m'appelle Bob et je me rétablis lentement d'un abus d'acétates ». Certains ont ri, puis par la suite, beaucoup d'échanges ont eu lieu sur l'usage chronique des tableaux et des présentations Powerpoint dans leur réunion. »

Apparemment, ça a fait son effet sur Scott.

Un soir à Cornwall, après le forum, Scott devait prononcer son premier discours au comité de la direction. Pendant des semaines, nos petits lutins avaient préparé la traditionnelle présentation Powerpoint. Nous avions des pages et des pages de données et de documents sur tous les enjeux importants et secrets.

La présentation était prévue après le souper, et à la fin de l'après midi, Scott, un certain nombre de sous ministres adjoints et moi même, révisaient son discours. Comme il examinait les nombreuses pages de sa présentation, il a dit, soucieux : « Je ne suis pas certain que c'est ce qu'ils veulent que je leur dise maintenant. »

« Oui, Monsieur, ce l'est », quelqu'un lui a répondu. « Tout y est : les notes d'allocution, les objectifs stratégiques et les messages clés. Tenez vous en au texte, Monsieur, et tout ira bien. »

Scott n'avait pas l'air convaincu. Alors, certains d'entre nous ont profité de l'occasion pour lui mentionner qu'il avait peut être raison : la présentation Powerpoint pourrait être montrée plus tard, mais il devrait simplement leur parler.

« Que voulez-vous dire, leur parler? », bredouilla-t-il.

« Bien Monsieur, faites seulement leur raconter votre histoire. »

« Mon histoire?

« Bien, peut être pourriez-vous leur parler de votre première visite dans une réserve autochtone, ce que vous y avez

vu, ce que vous avez ressenti, quelle est la première personne que vous connaissiez bien qui a été éliminée lors de l'examen des programmes? Ce genre d'histoires. »

Plus tard, nous l'avons vu dans une petite salle écrire au dos d'une enveloppe, le regard inquiet. Nous ignorions ce qu'il allait faire.

Ce soir là, après le souper, Scott s'est présenté derrière le pupitre, informa la personne chargée de la présentation Powerpoint qu'il n'avait plus besoin d'elle, et résolument agrippé au pupitre, il a commencé à nous raconter son récit. Je ne me rappelle pas de quoi il s'agissait, mais je me souviens clairement qu'après vingt minutes, j'ai vu ces gestionnaires durs à cuire, avec la larme à l'œil.

Il les a bien eus. Et il les a encore. Je savais que c'était une vraie marque de leadership, et qu'ils le suivraient n'importe où après cette soirée là.

Et j'avais raison.

Le jour où j'ai osé me dépasser

par Kathleen Libelt (Keenlyside)

Représentante de la région du Pacifique depuis trois ans au Conseil de la communauté nationale des gestionnaires (CCNG), j'ai eu la chance de travailler non seulement avec des gens formidables de partout dans la fonction publique (qui sont depuis devenus des amis), mais également avec des experts en leadership.

J'ai rencontré Paul Lefebvre en mai 2002 à la réunion du CCNG, à Ottawa. Nous nous sommes revus en septembre 2002 à la réunion suivante du CCNG, à Halifax. Paul présentait au Conseil les principes, les outils et les pratiques de son modèle de coaching en leadership. Je découvrais alors une nouvelle façon de voir le monde grâce au langage et à l'observation. Paul, et sa présentation sur le coaching, m'avaient tellement impressionnée que je lui avais demandé de venir à Vancouver en novembre 2002 présenter sa session Pratiques de coaching pour gestionnaires devant autant de gestionnaires que je pouvais réunir. J'étais à ce point impressionnée que j'ai invité Paul à se joindre à moi dans mes efforts (ou était-ce un défi?) pour « changer le monde » (un de mes objectifs personnels, du moins dans le cadre de la fonction publique). Et… il a accepté! Ainsi naissaient un partenariat et une amitié.

Paul est donc venu à Vancouver. Je l'ai vu présenter les pratiques de coaching à environ 200 gestionnaires et quelques dirigeants de la fonction publique. J'absorbais tout et j'apprenais quelque chose de nouveau à chaque séance. J'ai vu et entendu à quel point la vie des gestionnaires s'en trouvait changée. Je pouvais VOIR et SENTIR l'énergie dans les salles dans les yeux et la voix des participants, et la voix que j'entendais en moi était la plus forte. Voilà comment on mobilise l'énergie en coaching dans la fonction publique : un fonctionnaire à la fois. Je n'avais jamais été aussi touchée par une présentation. Certains membres de mon personnel qui avaient assisté aux séances sont venus me dire à quel point l'enseignement de Paul leur avait ouvert les yeux et combien tout cela semblait concret. Wow!

J'ai assimilé ces expériences et ces connaissances, les conservant précieusement. J'ai parlé à Paul à plusieurs reprises par la suite et j'ai recueilli des commentaires des participants. Je voulais continuer à explorer le coaching, peut-être en mettant un réseau d'échange de pratiques, une communauté de pratique ou en suivant le cours de coaching de cinq jours offert par le Centre canadien de gestion (CCG). Mais je ne savais pas trop comment m'y prendre ni par où commencer. Alors je me suis concentrée sur les problèmes quotidiens de la vie personnelle et professionnelle. J'attendais que quelque chose se passe...

C'est arrivé le 13 janvier 2003. J'ai reçu un appel d'un homme qui coordonnait une journée d'apprentissage régionale pour tous les employés des Affaires indiennes et du Nord canada (AINC). Il avait entendu parler de Paul Lefebvre et de ses présentations de novembre sur le coaching — et voulait vraiment inclure cette activité dans la journée d'apprentissage. La chance (ou le destin) a voulu que Paul ne puisse y assister, mais il a donné mon nom à cet homme en me recommandant chaleureusement pour DONNER la présentation.

J'ai expliqué à Paul que j'étais très mal à l'aise. Je n'étais pas un maître en coaching comme lui, je ne faisais que commencer à connaître ce modèle. Et si j'échouais? Et si je me couvrais de ridicule? Et si je décevais Paul? Et si je n'étais pas capable...?

Paul m'a encouragée à prendre la demande au sérieux. Il m'a rappelé l'engagement que j'avais pris envers lui en septembre : changer le monde. Il m'a aidée à voir que c'était l'occasion de faire le premier pas dans cette direction. Il m'a dit qu'il était impressionné par mes capacités et que, d'après ce qu'il avait vu de moi, il était certain que je possédais tout ce qu'il fallait pour réussir, si je décidais de relever ce défi. Il a promis de m'apporter toute l'aide nécessaire et de me coacher étape par étape.

Comment refuser une offre pareille?!

J'ai rappelé l'homme d'AINC et j'ai accepté de diriger DEUX séances sur le coaching, de 50 personnes

chacune, pour la journée d'apprentissage. Une folie? Peut-être!

Puis, ce fut le miracle... Une ancienne amie et collègue, maintenant directrice des RH à AINC à Vancouver (Shelagh Ryan-McKnee), m'a offert de coanimer ces séances. Son aide était vraiment la bienvenue et j'ai commencé à travailler avec elle, et d'autres, à donner vie à ces séances. Nous avons créé ensemble des scénarios adaptés à la culture d'AINC pour les pratiques de coaching et nous avons discuté de l'approche à adopter. Une autre coanimatrice s'est jointe à nous, une gestionnaire énergique et expérimentée qui était en affectation CAP (Morlene Tomlinson) à AINC. J'ai travaillé avec ces deux « dons du ciel » afin d'ajouter le récit de leur propre expérience du coaching à l'ensemble des séances et au site Web Connexion Coaching. Je voulais que les employés à AINC voient des cadres supérieures comme elles impliquées dans le coaching. J'espérais aussi qu'elles deviennent des « mordues » du coaching!

Quelques jours avant la journée d'apprentissage, je balançais entre l'excitation et l'angoisse. Bien que flattée qu'on m'ait confié cette tâche, je doutais d'être à la hauteur. Paul Lefebvre est un coach certifié et un conteur hors pair. Il possède des années et des années d'étude et d'expérience pratique et il est vraiment en mesure d'enseigner la matière. Moi, par contre, je me sentais inexpérimentée et mal préparée. Je m'inquiétais des résultats, car mon but était d'offrir une session non seulement bonne, mais formidable.

J'entendais Paul me répéter : « Le coaching, c'est aider les autres à poursuivre leur propre réflexion, les aider à voir le monde autrement, à l'aborder sous un autre jour et, si on y arrive, à obtenir peut-être des résultats différents. Quelle est la seule chose que j'aimerais changer et qu'est-ce qui m'en empêche ou me fait penser que je ne suis pas capable? Puis le défi... Kathleen, souviens-toi de Halifax — changeons le monde!!! Prends le risque... et fonce! »

Le jour arriva : le 17 février 2003. Je me disais : « C'est aujourd'hui que ça passe ou que ça casse. Ma réputation et ma crédibilité en dépendent. » Mais une force mystérieuse m'habitait, quelque chose de puissant et de passionné. Cette force, c'était ma croyance dans le coaching, ses pratiques et les changements qu'il peut opérer — la conviction que le coaching peut « changer le monde »... un objectif ambitieux, mais quand même réalisable. Comme on dit, qui ne risque rien n'a rien. Alors, allons-y!

Après avoir été présentée au groupe, j'ai expliqué le contexte de ce mouvement pour « mobiliser l'énergie en coaching dans la fonction publique du Canada ». J'ai parlé de la création des conseils interministériels régionaux de gestion, de la Communauté nationale des gestionnaires et de mon mentor Paul Lefebvre. J'ai remarqué que l'intérêt des participants augmentait à mesure que j'expliquais comment le leadership en coaching pouvait les aider à voir le monde d'une façon différente et à améliorer leurs talents de leader, quel que soit leur niveau hiérarchique. Je me sentais énergisée, mais un peu nerveuse en pensant à la façon d'obtenir leur participation et de capter leur intérêt, compte tenu de la complexité du sujet et du niveau de motivation personnelle nécessaire. En voyant que les participants prenaient des notes, hochaient la tête et, mieux encore, posaient des questions, je me suis complètement calmée. Je me suis sentie confiante face à mes connaissances et à mes capacités en coaching. Les mots me venaient facilement. Je me suis dit : « Ça y est. » Et, à mon propre étonnement, j'ai rencontré le coach en moi. Tout d'un coup, comme ça! La meilleure façon d'apprendre est d'enseigner. Je sentais un engagement envers mon sujet, la théorie et ceux qui étaient là pour apprendre. Enfin, je m'amusais!

Quelle expérience incroyable! Les deux séances ont dépassé mes espoirs : plusieurs participants sont venus me serrer la main et me dire que cette journée avait changé leur vie. Une femme comptait s'inscrire au programme en leadership de l'Université Royal Roads de Victoria. Un homme qui avait été récalcitrant tout au long de la présentation (comme le montraient son regard et son langage

gestuel) m'a dit qu'il avait vécu un moment d'illumination : subitement, tout était devenu clair pour lui et cette expérience avait transformé sa façon de penser. Une autre femme m'a dit qu'elle ne pouvait croire à quel point cette séance l'avait changée, et m'en a remerciée.

En regardant les gens quitter la salle, souriant et me remerciant, je n'en croyais pas mes yeux. Non seulement j'avais survécu, mais j'avais réussi! Je me sentais pleine d'énergie, confiante et fière de moi.

Je voulais sauter de joie et crier « Youpi! » Il n'y a pas de mots assez forts pour exprimer le grand pas que cette expérience m'a fait franchir. J'ai compris que j'avais le pouvoir, la force, la capacité et les CONNAISSANCES. Je suis capable de faire ça. J'avais pris un risque et j'avais gagné, tout comme Paul et les autres me l'avaient assuré, et je suis fière de ma réussite. Je plane encore...! Les gens me disent qu'ils ne m'ont jamais vue aussi pleine d'énergie et de vitalité. J'ai osé me dépasser et... je suis encore debout! Ce jour-là, j'ai changé la vie d'au moins trois personnes, et j'en suis reconnaissante et fière.

Je me sens comme le jardinier que Paul a vu en moi ... J'ai planté les semences — et elles vont maintenant pousser. J'en suis certaine!

L'histoire d'un leader : Le modèle du changement

par Geoff Munro

Je travaille dans l'un des secteurs de Ressources naturelles Canada, le Service canadien des forêts (SCF). Mon histoire commence quand j'ai été muté à Ottawa, en provenance d'une région, pour assumer la responsabilité d'une Direction qui compte environ 50 personnes, chargée de la coordination des sciences pour tout le Canada, dans une organisation dont les bureaux sont situés en région dans 80 % des cas, et répartis dans tout le pays. Nous œuvrons dans le secteur des forêts et nous avons comme mission la durabilité des vastes forêts du Canada et l'appui au maintien d'un secteur forestier solide. Le développement durable est notre contexte de travail, ce qui signifie que nous sommes intéressés par la portée économique, environnementale et sociale d'une forêt saine.

En passant en revue les défis posés par le nouveau poste et le mandat de la Direction, il m'apparut clairement qu'un réexamen fonctionnel, et peut-être une restructuration, s'imposait. Ayant collaboré avec l'équipe de la Communauté nationale des gestionnaires dans le passé à l'élaboration d'un plan stratégique pour le Centre de foresterie des Grands Lacs à Sault Ste. Marie, je me suis naturellement tourné vers eux encore une fois pour obtenir des idées et de l'aide. Je recherchais plus que des « services de consultation » traditionnels, car je voulais également contribuer à renforcer les capacités de mon équipe de leadership, de même que celles des employés de la Direction, afin qu'ils puissent composer avec les changements de façon participative et constructive. Ensemble, nous avons élaboré une approche qui, certes, a été rajustée au fur et à mesure que nous franchissions les divers processus; néanmoins, cela nous a permis d'emprunter le chemin du changement.

Je commençais à préparer un texte descriptif de quatre ou cinq pages faisant état des défis que nous devions

surmonter et des objectifs que nous devions atteindre. Le message principal qui se dégageait de ce document était l'intégration des sciences, peu importe la source, tout en demeurant pertinent face au programme du gouvernement et à nos clients, en maintenant l'excellence dans les sciences elles-mêmes, et faire en sorte que nos produits et services en sciences respectent notre mandat. Le document en question fut distribué à tous les employés avant la tenue de notre première journée du personnel pour sonner le départ des discussions.

Puis, nous avons passé une journée ensemble, toute l'équipe des 50 d'entre nous, pour discuter des perspectives. Bob Chartier, Karen Bonner et Sylvie Lapointe nous ont accompagnés durant toute la journée en proposant la technique « forum à aire ouverte », en posant une question ouverte à propos de ce que j'avais besoin de connaître (des employés) au sujet de la Direction, des gens qui la composent et du travail que nous avons à faire. Entre-temps, j'amorçai le réexamen des fonctions de la Direction et le changement de la trame organisationnelle. Toute l'équipe s'est alors mise de la partie en discutant des réponses et en fournissant d'autres détails. L'équipe de leadership de la Direction s'est inspirée de toute cette information lors d'un séminaire de trois jours qui a suivi immédiatement la journée du personnel, travaillant de nouveau avec Bob, Karen et Sylvie. Tout le matériel a été dactylographié et diffusé à tous les employés de la Direction. Le contenu n'avait pas été révisé, mais de cette façon les employés pouvaient voir clairement leurs idées de même que celles de leurs collègues.

Le séminaire de trois jours qui suivit se composait en partie de directives sur les divers outils, en partie d'exercices de renforcement de l'équipe de leadership elle-même, et en partie d'un essai d'assimilation de l'information provenant de la journée du personnel pour en arriver à établir des perspectives. Nous avons rassemblé et organisé tout le matériel proposé par les employés et nous sommes retrouvés avec six catégories que nous avons appelées les modules de construction de la nouvelle Direction. Nous avons également rédigé une charte d'équipe qui a été

signée par chaque membre de l'équipe, imprimée dans les deux langues officielles et qu'on peut retrouver accrochée au mur de tous les bureaux. À la fin du séminaire, nous avons mis sur papier les prochaines étapes pour une plus grande participation de la part des employés.

Chaque membre de l'équipe de leadership se chargea de l'un des six modules de construction et invita des employés à faire part de leur intérêt pour contribuer à en préciser les détails. Avec un groupe de deux ou trois employés, nous avons entrepris un processus « d'enquête appréciative » et établi la possibilité pour tous les employés d'être interviewés par les équipes restreintes. Au départ, nous visions l'objectif d'interroger 60 % de tout l'effectif mais, d'après les réactions, nous nous sommes rapidement rendu compte que les employés souhaitaient donner leur opinion et recherchaient l'occasion de le faire. À la fin, presque tous avaient été interviewés au moins une fois, et plusieurs ont été interrogés quant à leurs idées sur plus d'un module de construction. Encore une fois, les réactions à la suite des entrevues ont été dactylographiées et mises à la disposition de tous les employés de la Direction telles quelles.

L'étape suivante du processus consistait de nouveau à rassembler tout le monde. Nous avons donc tenu une deuxième journée du personnel lors de laquelle nous avons présenté l'ensemble du matériel collecté à ce jour. Puis, à l'aide de la technique du café jardin, nous avons donné aux employés l'occasion de discuter de ce qu'il fallait surveiller et de quelle façon nous pourrions mettre en œuvre leurs idées. Nous avons fait appel aux six modules de construction comme étant le sujet de chaque café jardin, avec un serveur (facilitateur) à chaque occasion, et qui n'était pas un membre de la Direction, ni qui faisait partie du personnel, ni non plus membre de l'équipe de leadership. Les serveurs étaient plutôt des employés d'autres directions et d'autres secteurs de RNCan, et également provenaient de l'extérieur du Ministère. Ce qui a permis de créer un contexte dans lequel chacun était libre d'exprimer ses idées et ses opinions, en n'étant pas soumis à la hiérarchie traditionnelle qui existe dans notre monde du travail quotidien.

À la fin de la session café jardin, nous avons dressé une murale des défis sur laquelle les employés étaient libres d'apposer des notocollants portant sur leurs préoccupations, les étapes suivantes et ce qui manquait. Nous avons conclu la journée par une tribune libre mettant en présence deux employés qui se sont portés volontaires, et moi-même. Nous avons discuté librement du processus général jusqu'à maintenant et de la journée du personnel comme telle. Encore une fois, tout le matériel a été dactylographié et mis à la disposition de toute la Direction.

Puis j'ai créé un Comité d'orientation future, encore une fois composé d'employés, dont au moins un membre provenait de chaque division de la Direction. Ils se sont penchés sur les diverses approches utilisées par d'autres ministères et organismes qui ont pour objet les sciences, et les ont comparées à tout le matériel que nous avions collecté à l'égard de notre direction et de ses activités. J'ai rencontré le Comité à un certain nombre de reprises et, avec sa participation, j'ai pu élaborer une approche fonctionnelle pour la Direction, avec des activités semblables regroupées et l'ajout de certaines nouvelles fonctions. Nous avons dès lors créé une grille qui énumérait toutes les idées et les priorités que nous avions reçues. Chaque élément figurait en association avec l'un des six modules de construction originaux et était catégorisé comme étant une idée fonctionnelle, une idée pour notre structure organisationnelle, ou encore une idée pour le contenu scientifique de notre travail. Comme on peut l'imaginer, nous avons reçu des idées pour les trois catégories, et dans un certain nombre de cas, des idées qui avaient un impact sur deux ou même les trois catégories. La dernière colonne de la grille précisait comment l'idée était traitée dans la nouvelle conception fonctionnelle de la Direction. Encore là, la grille a été mise à la disposition de tous les employés de la Direction.

La description fonctionnelle de chacun des nouveaux regroupements d'activités de la Direction a alors servi à préparer les descriptions de poste des directeurs de division. Au moment d'écrire ces lignes, nous attendons toujours les classifications finales à établir par rapport aux

particularités des postes. Lorsque ce sera fait, les directeurs seront nommés et exerceront leurs nouvelles responsabilités, et nous muterons les employés chargés d'accomplir ces fonctions dans les divisions appropriées. On serait porté à penser que l'histoire se termine là. En effet, dans un scénario de « statu quo », cela aurait pu être vrai; toutefois, l'élément sur lequel nous pouvons compter ces temps-ci, c'est le changement!

Au beau milieu de ce processus, les directions à l'administration centrale du SCF étaient également l'objet d'une restructuration. Une division de notre ancienne direction est allée rejoindre un groupe d'information nouvellement créé, et est venu se greffer à nous un groupe d'employés responsables de la coordination régionale de l'exécution des programmes. Nous disposons désormais d'une Direction qui s'occupe à la fois des sciences et des programmes, ce qui représente la majorité des activités de coordination régionale effectuées par le SCF, toutes au même endroit.

Il faut se rappeler que l'intégration constituait le défi original. Maintenant, nous amorçons un processus qui vise à intégrer nos nouveaux collègues des programmes à la Direction avec les employés scientifiques tout en terminant la restructuration originelle. Cela se traduira par une nouvelle équipe de leadership (en partie) et nous devrons donc réexaminer la charte d'équipe, la liste des activités prioritaires, etc. Je suis certain que nous pouvons faire tout cela par nous-mêmes. Nous n'avons pas tout à fait terminé la tâche originale que nous nous étions fixée, mais nous avons compris comment il faut vivre avec le changement, comment composer avec celui-ci de façon inclusive et constructive, et comment on peut le faire en ayant du plaisir.

CHAPITRE 5

À vous de jouer

par Bob Chartier

Il ne fait aucun doute qu'un petit groupe de citoyens réfléchis et engagés peut changer le monde. En fait, c'est la seule façon de changer.

– Margaret Mead

Voilà, c'était notre modeste contribution à l'art et au pouvoir de conter. Nous espérons que vous avez aimé notre point de vue sur l'art de conter en milieu de travail et qu'il a peut-être même su vous provoquer. Nous espérons également que vous avez apprécié nos histoires et, si notre plan a fonctionné, que vous songez déjà à vos propres histoires, la façon dont elles sont considérées dans votre milieu de travail, de même que les histoires qui ont composé et continuent de composer l'histoire permanente de votre propre organisation.

Arrêtons-nous un instant pour réfléchir à vos propres histoires.

Nous avons dit que l'art de conter est la maîtrise essentielle de la pratique du leadership. Nous tenons également pour une valeur essentielle le leadership qui opère à tous les niveaux. Cela devrait être clair pour vous, le lecteur, que vous pouvez et devez faire preuve

de leadership, peu importe l'échelon que vous occupez dans l'organisation.

Voici notre deuxième valeur essentielle : tout le monde est déjà un conteur. Vous êtes né ainsi. Certains d'entre nous avons affiné ce talent, d'autres ne se préoccupent pas de savoir qu'ils le possèdent, mais chacun d'entre nous l'a encore en partage. Si vos muscles de conteur se sont un peu atrophiés, vous voudrez sans doute élaborer un nouveau programme de conditionnement pour les revigorer.

Première étape — Il suffit d'en prendre conscience

Prenez note des histoires que vous entendez. Surtout, la façon dont les gens les racontent. Comment parviennent-ils à vous intéresser vraiment, à ne pas vous intéresser, et que pouvez-vous apprendre d'eux afin de le reproduire? On dit que les bons écrivains sont d'avides lecteurs. Nous estimons que les bons conteurs sont d'avides auditeurs. Vous pouvez entendre des conteurs à peu près n'importe où dans votre milieu : en chaire le dimanche, dans les arénas de curling et dans les ligues d'improvisation. De plus, vous pouvez entendre de vraies bonnes histoires de la part des aînés au café du coin.

Deuxième étape — Collectionnez vos histoires

Cette deuxième étape est tellement importante. Vous devez commencer à collectionner les histoires de la même façon que les enfants collectionnent les cartes. Nous entendons le mot collectionner dans son sens littéral. À moins de pouvoir compter sur une mémoire photographique, vous ne vous rappellerez pas des bonnes, donc transcrivez-les! Découvrez les bonnes blagues et transformez-les en histoires. Appelez votre père ou votre grand-mère, ou encore votre vieille tante excentrique, et demandez-leur de vous raconter une histoire au sujet de la journée la plus étrange qu'ils ont vécue au travail, ou du meilleur patron qu'ils ont eu. Commencez à réfléchir en journaliste — parce

qu'il vous faut obtenir les meilleures histoires pour ensuite les verser dans votre besace personnelle.

Troisième étape — Mettez-les à l'épreuve!

Enfin, il faut leur faire subir un examen. Pour cela, il faut vous exercer, vous exercer, vous exercer encore. Rappelez-vous que pour tirer le maximum de l'art de conter, il faut que votre histoire soit liée à un sujet d'actualité. Puisez donc dans votre besace des histoires que vous pouvez relier à des patrons, des équipes, des événements actuels, le changement, l'apprentissage, la responsabilité, etc.

Puis, un jour au moment de la pause café, racontez-en une. « Vous savez, tout ce blablabla au sujet de la responsabilité me rappelle un incident qui est arrivé à mon grand-père. C'était un garçon de ferme de 15 ans pas trop raffiné, de sorte que tous ont été surpris d'apprendre qu'il avait été élu trésorier du club 4-H de Dry Creek. Cela a encore été plus surprenant lorsque les responsables du club se sont aperçus qu'il avait échoué son examen de mathématiques au cours des trois dernières années, en septième année. Aussi, les premières tentatives de mon grand-père en comptabilité financière ont pris un tournant intéressant.»

Exercez-vous à lire des histoires. Vous pouvez en lire à vos enfants, à vos petits-enfants, aux enfants du voisin, ou vous porter volontaire à la séance de lecture du samedi matin pour les enfants à la bibliothèque. Vous pourrez ainsi commencer à vous acclimater devant un auditoire, entendre votre propre voix et acquérir un certain degré de confiance. Après les séances de lecture, commencez à vous exercer à raconter vos propres histoires réelles ou celles que vous avez collectionnées. Les jeunes enfants constituent le meilleur auditoire pour vous exercer car ils ne se soucient pas du tout de votre qualité de conteur, ils aiment simplement entendre des histoires.

Et, bien sûr, dès que vous avez à lire un compte rendu devant un comité, ou faire une proposition ou encore

résumer un événement, essayez de trouver une histoire brève qui a du punch et qui contribue à préparer l'ambiance.

De plus, vous pouvez améliorer vos propres compétences dans l'art de conter en trouvant une organisation qui s'occupe de cet aspect en ligne tel que www.storycenter.org/, vous inscrire à votre club local Toastmasters ou participer à un séminaire ou à un atelier sur l'art de conter. Tout cela vous aidera à affiner votre style et à ajouter une touche professionnelle à vos compétences dans l'art de conter.

Comment créer un milieu de travail propre à l'art de conter?

Voici des idées pour encourager l'art de conter dans votre milieu de travail et promouvoir sa valeur en matière d'apprentissage continu :

- Vous pouvez tenter d'amorcer une « réunion éclair » quotidienne avec votre équipe qui permet de raconter des histoires mordantes le matin, de même que le détail des choses qu'il faut savoir pour le reste de la journée.
- Commencez un bulletin d'information en ligne quotidien par courriel dans votre organisation, qui renferme une rubrique « Votre histoire ». Si vous savez que des gens ont une bonne histoire, pertinente à une réunion ou à un enjeu, encouragez les à la raconter.
- Lancez un club du livre en milieu de travail. Il se révélera bientôt le foyer de nouvelles occasions de lire et de raconter des histoires.
- Joignez-vous à d'autres personnes pour aménager un espace attrayant et confortable qui prédispose à l'art de conter dans votre organisation. Il pourrait s'agir d'une partie de la cantine ou du centre d'apprentissage, voire de l'atrium utilisé de façon différente. Créez un festival de l'art

de conter qui se tiendrait en même temps que le pique-nique annuel des employés.

- Naturellement, l'idée de créer un réseau d'échange de pratiques sur l'art de conter est une idée qui nous plaît énormément.

Tous ces efforts pourraient contribuer à faire en sorte que votre organisation commence à reconnaître le rôle important de l'art de conter, s'agissant d'établir des liens, d'ouvrir des possibilités, de transmettre des connaissances et de favoriser l'apprentissage en communauté.

Que pouvez-vous faire pour aider votre organisation à trouver ses propres histoires?

Encore une fois, la première chose à faire est de prendre conscience que nos organisations recèlent plein d'histoires. Alors, où les trouver?

Heureusement, elles reposent dans les cœurs et les esprits des collègues qui « les ont vécues ». Elles sont figées dans la mémoire et la pratique. Les histoires des arpenteurs de la fonction publique qui ont cartographié le Nord quittent habituellement l'organisation lorsque l'arpenteur s'en va. Les perspectives sont bonnes s'ils sont encore assis sur la terrasse, dans la cour arrière ou au foyer d'accueil attendant que quelqu'un se présente pour écouter leurs histoires.

Pour recueillir ces histoires, il ne faut pas rester assis sur son fauteuil et attendre qu'elles arrivent. Il se peut que nous n'ayons pas à aller au-delà du milieu de travail ou de la communauté pour les obtenir, mais il faut faire l'effort.

Dans les bibliothèques et les réserves, il existe des livres et des recueils qui renferment des histoires fantastiques. Il peut s'y trouver de vieux films et documentaires qui mentionnent ou traitent explicitement

de votre organisation. Rendez-vous au centre d'archives; nos archives de la fonction publique sont les meilleures du pays. Puis, proposez une très bonne idée. Proposez que la meilleure histoire d'une organisation racontée ou trouvée tous les ans soit reconnue et racontée à l'occasion d'une fête annuelle du mérite et de la reconnaissance. Fêtez les gens et les histoires qu'ils racontent.

Vous savez, on dit que les philosophes anciens comme Platon et Aristote estimaient que la civilisation et la culture se sont développées et transmises autour de deux activités essentiellement humaines — manger ensemble et pratiquer l'art de la conversation. Alors, cessez de manger seul à votre bureau!

Les fonctionnaires sont, de par leur vraie nature, les travailleurs d'avant-garde qui construisent la démocratie, assurent la liberté et la justice et garantissent un cadre de gestion qui favorise une société juste et équitable. Pour nous, cela ressemble à l'édification de la civilisation et de la culture, et il est donc important que nous utilisions tous les outils et pratiques qui sont à notre disposition (notamment l'art de conter).

Bibliographie

Budd, Matthew et Larry Rothstein. 2000. *You Are What You Say*. Three Rivers Press, New York (New York). ISBN : 0-8129-2962-4

Chartier, Bob. 2004. *Bureaucratically Incorrect*. Doghouse Publishing, Calgary (Alberta). ISBN : 0-9733985-0-7

Chartier, Bob. 2002. *Trousse du leadership et de l'apprentissage : Comment bâtir une organisation axée sur l'apprentissage*. La communauté nationale des gestionnaires, Ottawa (Ontario). ISBN : 0-662-33141-9. www.managers-gestionnaires.gc.ca

Covey, Stephen R. 1990. *The Seven Habits of Highly Effective People*. Fireside, New York (New York). ISBN : 0-671-66398-4

Denning, Stephen. 2001. *The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations*. Butterworth-Heinemann, Woburn (Massachusetts). ISBN : 0-7506-7355-9

Flaherty, James. 1999. *Coaching: Evoking Excellence in Others*. Butterworth-Heinemann, Woburn (Massachusetts). ISBN 0-7506-9903-5

Howick, Drew, Stuart Daily et Abby Sprik. 2002. *The New Compleat Facilitator: A Handbook for Facilitators*. Howick Associates, Madison (Wisconsin). ISBN: 0-9646972-1-1

Isaacs, William. 1999. *Dialogue and the Art of Thinking Together*. Currency, New York (New York). ISBN : 0-385-47999-9

Lapointe, Sylvie et Chartier, Bob. 2004. *Facile… l'art de promouvoir les « occasions de leadership » grâce à la facilitation*. La communauté nationale des gestionnaires, Ottawa (Ontario). ISBN : 0-662-36535-6. www.managers-gestionnaires.gc.ca

Lefebvre, Paul et Cameron, Roxanne. 2003. *Pratiques de coaching pour gestionnaires*. La communauté nationale des gestionnaires, Ottawa (Ontario). ISBN : 0-662-67340-9 www.managers-gestionnaires.gc.ca

Schwartz, Roger M. 1994. *The Skilled Facilitator: Practical Wisdom for Developing Effective Groups*. Jossey-Bass, San Francisco (California). ISBN : 1-55542-638-7

Senge, Peter. 1994. *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Doubleday, New York (New York). ISBN : 0-385-47256-0

Simmerman, Scott. 2001. *Square Wheels*. Performance Management Company, Taylors (South Carolina). www.squarewheels.com

Simmons, Annette. 2001. *The Story Factor: Inspiration, Influence and Persuasion through the Art of Storytelling*. Perseus Publishing, Cambridge (Massachusetts). ISBN : 0-7382-0671-7

Wenger, Etienne, McDermott, Richard et Snyder, William. 2002. *Cultivating Communities of Practice.* Harvard Business School Press, Boston (Massachusetts). ISBN : 1-57851-330-8

Zander, Rosamund Stone et Zander, Benjamin. 2000. *The Art of Possibility*. Harvard Business School Press, Boston (Massachusetts). ISBN : 0-87584-770-6