Facile...

l'art de promouvoir les "occasions de facilitation" grâce au leadership

La communauté nationale des gestionnaires est appuyée par un Secrétariat et un Conseil formés de représentants provenant de réseaux régionaux de gestionnaires et de la Région de la capitale nationale. Ils constituent une source de leadership et de soutien pour les gestionnaires de l'ensemble de la fonction publique fédérale et jouent à la fois le rôle de porte-parole, de facilitateur et de courtier en information.
Visitez notre site Web :

www.managers-gestionnaires.gc.ca

Catalogue No. V32-127/2004F
ISBN 0-662-76313-0

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2004

CHAPITRE

Table des matières

Chapitre un : ***La facilitation : définition du gestionnaire*** *00*

La vision et les valeurs communes

Chapitre deux : ***Le coup de fil*** *00*

Les modèles de pensée

Chapitre trois : ***Le groupe de planification*** *00*

L'apprentissage en équipe

Chapitre quatre : ***La conception*** . . . . . *.00*

La réflexion sur les systèmes

Chapitre cinq : ***Le contrat*** *00*

Chapitre six : ***Les préparatifs*** *00*

L'environnement d'apprentissage

Chapitre sept : ***La boîte à outils*** *00*

Chapitre huit : ***L'évènement*** *00*

L'art de la conversation et du dialogue

Chapitre neuf : ***Le suivi*** . . . . . *.00*

Chapitre dix : ***Être attentif*** *00*

Être attentif à soi-même 00

Être attentif à l'organisation 00

La maîtrise personelle

Conclusion

CHAPITRE 1

La facilitation : définition du gestionnaire

À l'heure actuelle, les gestionnaires de la fonction publique sont soumis à de lourdes pressions. On vous demande de faire plus avec moins. Votre charge de travail et celle de vos employés atteignent une masse critique. Il y a constamment des changements. Les obligations de compte rendu augmentent sans cesse et descendent constamment dans la hiérarchie.

En outre, vous travaillez peut-être toujours dans une culture fortement influencée par le passé. Vous savez que vous gérez essentiellement des connaissances; or, le système a été conçu pour gérer la production d'objets. Le commandement et le contrôle sont peut-être toujours de mise dans votre établissement de travail. Vous recherchez de l'aide. Vous voulez être en mesure de résoudre des problèmes plus efficacement. Vous voulez prendre de meilleures décisions plus rapidement. Vous devez tenir des réunions plus précises et efficaces.

Vous savez que dans la fonction publique, on travaille généralement en groupes ou en équipes; vous devez permettre à ces groupes ou à ces équipes d'être plus productifs.

- Vous avez besoin de plus de temps.
- Vous devez mieux planifier vos activités.
- Vous devez réfléchir plus efficacement.
- Vous devez entretenir avec vos employés des relations professionnelles plus solides.
- Vous devez ouvrir la porte aux possibilités et aux idées nouvelles, plutôt que de les rejeter.
- Vous devez passez à l'action plus rapidement.

En toute franchise, vous avez besoin de quelqu'un qui vous aide à simplifier la tâche, tout en étant plus efficace.

Le moment est peut-être venu pour vous de faire appel à l'un de vos meilleurs alliés au sein de l'organisation : le facilitateur-praticien dont vous avez entendu parler et qui travaille au septième étage.

Pendant des années, le facilitateur a été en quelque sorte marginalisé dans l'organisation; confiné à des programmes de formation, il occupait l'un des premiers postes qu'on supprimait en période d'austérité.

Le gestionnaire d'aujourd'hui commence à constater qu'une méthode plus moderne de facilitation pourrait en

fait constituer le secret d'une meilleure gestion. La fonction de contrôleur moderne consiste essentiellement à gérer les employés. La facilitation est l'art d'amener les membres de votre personnel à se concentrer sur leurs tâches et à travailler plus rapidement et avec plus d'enthousiasme. La facilitation aide les groupes et les équipes de travail à réussir, en réunissant les trois éléments essentiels suivants.

OBJECTIF – Quoi : raison d'être et but à réaliser.

PROCESSUS – Comment : méthodes permettant d'atteindre le but / OBJECTIF.

PARTICIPANTS – Qui : le rôle du facilitateur et des participants dans le PROCESSUS qui leur permettra d'atteindre l'OBJECTIF.

En tant que gestionnaire, vous constaterez que les valeurs de la facilitation s'harmonisent avec les valeurs du leadership :

- information valable et pertinente, échangée avec tous;
- chacun participe pleinement aux activités;
- on tient compte de tous les points de vue;
- le temps de chacun est précieux;
- on relègue la hiérarchie aux oubliettes;
- il est absolument essentiel de n'exclure personne et de respecter la diversité;
- le groupe est le propriétaire du processus et des résultats.

Sans ces valeurs essentielles, il n'y a pas de véritable facilitation : on ne fait que tenir des réunions traditionnelles. Le rôle du facilitateur consiste à vous aider, en tant que client, à obtenir des résultats et à gérer efficacement le processus. Les outils et les techniques de facilitation comme la *murale des défis*, l'*analyse des problèmes* et la *matrice de décision* constituent un cadre de réflexion et de prise de décisions collectives, qui vous permettra de vous rendre, avec votre groupe, du point A au point B.

Un ordre du jour génial et un processus rigoureux ne seront pas suffisants pour accomplir des merveilles dans vos réunions. Tout l'art consiste à faciliter la participation. La manière dont le facilitateur donne l'exemple dans l'application des valeurs de la facilitation (inclusivité, respect et honnêteté) crée un environnement propice à des conversations enrichissantes et productives. La facilitation

n'est donc pas seulement une technique qui permet de mettre en application des connaissances et des compétences : il s'agit d'une manière D'ÊTRE autant que d'une manière de FAIRE. Comme la gestion, qui consiste à FAIRE - c'est à dire **bien** faire le travail - tout l'art du vrai leadership réside dans l'ÊTRE, « prêcher par l'exemple » - c'est à dire faire les **bonnes** choses. Lorsque vous collaborez avec un facilitateur vous pouvez passer du faire à l'être. Cette collaboration vous donne l'occasion d'être entièrement présent auprès de vos employés, au lieu de vous consacrer aux tâches et aux processus exclusivement.

Le processus et le contenu

Un bon facilitateur reste neutre et objectif pour ce qui est du contenu, tout en suscitant la passion et la volonté chez les participants. Le facilitateur *se préoccupe* des modalités et doit rester *neutre* à propos des activités.

En tant que gestionnaire et client, votre rôle consiste à définir le contexte (votre vision et vos valeurs), le contenu et les conditions d'accès aux employés compétents. Les gestionnaires sont habitués à tout faire eux-mêmes : faire confiance et déléguer est une action de leadership.

Je sais ce que vous pensez mais rassurez-vous : déléguer, c'est non pas perdre le contrôle, mais plutôt faire confiance au processus, ainsi qu'à vous-même, au facilitateur et à vos employés. Dites-vous ceci : « Je fais ce qu'il faut, le facilitateur sait comment nous encadrer, et mes employés savent comment atteindre l'objectif. »

Lien avec la gestion de l'organisation apprenante : *la vision et les valeurs communes*

Dans ce chapitre, vous avez décidé de relever un défi en faisant appel à une méthode très différente. Votre vision est claire : faire appel aux employés compétents dans le cadre de ce projet et les inciter à participer pleinement tout en travaillant avec rapidité et précision. Les valeurs de la facilitation qui s'articulent autour de cette vision sont à la fois uniques et opportunes.

Dans la gestion de l'organisation apprenante, la toute première méthode consiste à exercer un encadrement d'après une *vision et des valeurs communes*. Souvent, nous supposons que la vision et les valeurs organisationnelles générales affichées sur un mur nous protégeront. Or, ce n'est pas toujours le cas. Chaque fois que nous lançons un nouveau projet, que nous mettons sur pied une équipe ou que nous apportons une solution à un problème nouveau, le gestionnaire compétent applique la vision nécessaire au projet à réaliser, de même que les valeurs et les principes qui lui permettront de continuer de se concentrer sur la manière dont il veut que les activités se déroulent.

Notes

CHAPITRE 1

NOTES

CHAPITRE 2

Le coup de fil

....Le coup de fil *(partie un)*

Vous venez de sortir du bureau de votre supérieure hiérarchique. Elle vous a donné de l'information sur l'importance de mobiliser tous les intervenants pour une réunion de consultation qui portera sur un nouveau projet de renouvellement des politiques. Dans votre tête, les idées défilent à 100 kilomètres à l'heure. Vous essayez d'imaginer comment cette réunion se déroulera, qui sera dans la pièce, qui facilitera la réunion et si, à la fin de cette réunion, les participants seront en colère ou découragés.

Arrêtez tout de suite.

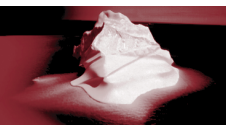
Vous avez besoin d'un peu d'aide.

Vous pouvez trouver cette aide en frappant à un certain nombre de portes. Vous avez peut-être entendu parler d'un facilitateur compétent qui travaille dans votre organisation. Sinon, vous savez qu'il existe une communauté d'échange de pratiques pour les facilitateurs et qu'on pourra probablement vous fournir la liste des facilitateurs des autres ministères auxquels vous pourrez faire appel. Vous pourriez aussi sonder le secteur privé; or, il s'agit d'une toute autre paire de manches.

Pour prendre la bonne décision, vous devez connaître :

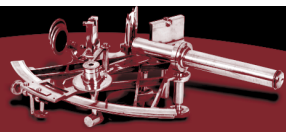
- votre objectif pour la réunion;
- les résultats que vous souhaitez obtenir;
- votre mission et vos ressources pour le projet;
- vos options pour l'aide à apporter par le facilitateur;
- les recommandations de votre réseau de gestionnaires pour ce qui est des compétences du facilitateur;
- votre propre rôle dans l'encadrement de la réunion et votre attachement à ce projet.

Ce qu'il faut surtout éviter



- Croire que vous devez vous occuper de tout. Rappelez-vous qu'il s'agit d'un partenariat : le facilitateur gérera la réunion, alors que vous gérerez le projet.

Certains outils et certaines pratiques valables



- Ne paniquez pas! Faites quelques appels et vérifiez les références des bons facilitateurs.
- Faites de l'écoute active
- Préparez-vous : prenez des notes sur le projet.
- Faites le point de vos connaissances sur la pratique de la facilitation.
- Demandez conseil à des collègues.

Vous avez trouvé le facilitateur idéal. Le moment est venu de l'appeler et d'avoir avec lui un entretien décisif.

....Le coup de fil *(partie deux)*

Ce facilitateur est très occupé; il doit souvent harmoniser sa passion pour la pratique de la facilitation avec les impératifs de ses fonctions normales. Vous devez être compréhensif et lui faire savoir que vous respectez sa réalité.

Vous devez lui faire connaître, un peu comme à un journaliste, la raison de votre appel, la date de la réunion, les décideurs, l'objectif, le lieu et la raison d'être.

La date. Vous devez la préciser tout de suite. Si l'agenda du facilitateur est bien rempli et que vous n'avez aucune marge de manœuvre, votre entretien sera bref. S'il n'est pas occupé et qu'il a une certaine marge de manœuvre, vous pouvez commencer à vous entendre. Assurez-vous de prévoir suffisamment de temps, de part et d'autre, pour les déplacements, la planification et le suivi, au besoin.

Les décideurs. Qui convoque vraiment cette réunion? Est-ce vous, en tant que gestionnaire, votre patron, ou peut-être des employés? Qui a vraiment besoin de cette réunion? Est-ce clair?

Les participants. À quelles contraintes les participants doivent-ils obéir? Avez-vous besoin d'eux pour les connaissances qu'ils possèdent ou pour des raisons plus politiques? Dans quelle mesure êtes-vous ouvert à la formule de participation? Savez-vous qu'il n'est pas toujours productif de réduire les groupes au minimum, compte tenu des nouveaux outils et des nouvelles

pratiques? Les participants prendront-ils part à cette réunion de leur plein gré ou parce qu'ils doivent le faire pour des raisons professionnelles? Avez-vous précisé clairement aux praticiens qu'il n'y a pas de duplicité d'intentions (agenda caché)?

L'objet. Qu'est-il censé se produire? S'agit-il d'une réunion professionnelle qui se déroulera selon un ordre du jour précis? Ou peut-être d'une séance de résolution de problème qui s'inspire davantage du modèle de *l'échange intensif (workout)*? Peut-être s'agira-t-il d'une séance de consultation ou de négociation, ou simplement d'une réunion d'information de base. Il pourrait aussi s'agir d'une activité de planification ou d'un travail de prise de décisions. Vous devez faire cette mise au point.

Le lieu. Selon le point de vue des ressources dont vous disposez, avez-vous le choix ou êtes-vous limité dans votre marge de manœuvre? Est-il important que cette réunion ait lieu sur place ou à l'extérieur? Êtes-vous parfaitement au courant des avantages et désavantages que comportent ces choix?

Sur place. Il s'agit souvent de l'option que préfèrent les clients, parce qu'elle n'est pas chère et qu'elle est pratique pour les employés. L'inconvénient, c'est que vous risquez de perdre des participants plus la journée avance, puisqu'ils pourront regagner leur bureau pour vérifier leurs messages et ne plus revenir, ou encore être appelés par des employés qui savent qu'ils sont à proximité lorsqu'un problème surgit et qu'ils sont le plus compétents pour le résoudre.

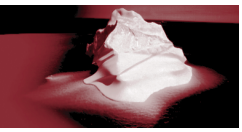
À l'extérieur. À l'évidence, cette solution est plus onéreuse. Les organisateurs doivent budgéter la location de la salle de réunion et de l'équipement audiovisuel, les déplacements, les repas et l'hébergement (si les participants doivent s'absenter plusieurs jours). Les réunions organisées à l'extérieur offrent un avantage : elles permettent aux participants de sortir de leur routine normale et de leur environnement habituel, d'être présents d'une manière différente et de participer plus pleinement aux réunions.

La raison d'être. Pourquoi organiser cette activité? Quels seront les critères de réussite? En quoi consistent les objectifs de travail et que doit-il se produire? Le praticien doit apporter des réponses à toutes ces questions selon votre point de vue de gestionnaire.

L'entretien est terminé. Vous devez maintenant mettre au point les détails avec… le groupe de la planification (en collaboration avec votre facilitateur).

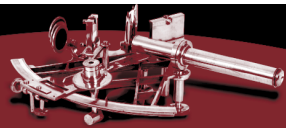
CHAPITRE 2

Ce qu'il faut surtout éviter



- Croire qu'il faut avoir réponse à tout... et tout de suite! Donnez-vous la permission de dire : "je ne sais pas - qu'en pensez-vous?"
- Avoir déjà pris une décision en ce qui concerne la méthode ou les principes.
- Avoir réserver la date avant de réserver le facilitateur car vous limitez votre choix.

Quelques outils et pratiques utiles



- Appelez le facilitateur dès que vous savez qu'il y aura une réunion : la qualité des préparatifs est essentielle à la productivité des réunions.
- Ayez un entretien franc et honnête avec le facilitateur, pour savoir si vous pouvez bien vous entendre avec lui.

Lien avec la gestion de l'organisation apprenante : les modèles de pensée

Nous savons que l'un des aspects les plus difficiles de la gestion d'une organisation apprenante est l'art de mettre au défi nos *modèles de pensée*. Vous vous rappellerez qu'il s'agit des hypothèses, des convictions et des opinions qui font partie du milieu de travail depuis des années et qui ne sont généralement pas remises en question… tant qu'elles vous conviennent, bien entendu.

L'art de la facilitation fait peut-être l'objet d'un *modèle de pensée* loin d'être favorable dans votre organisation. On considérait peut-être qu'il s'agissait de l'aspect « subjectif » de la gestion ou d'une activité qui visait à mettre plus à l'aise les employés, mais qui n'était pas vraiment adaptée à des problèmes de gestion difficiles.

Dans ce chapitre, vous avez appelé le facilitateur parce que vous avez décidé de ne pas appliquer ce *modèle de pensée*. Vous n'acceptez pas de vieux *modèles de pensée* associés à la tradition ou à l'habitude (« nous avons toujours travaillé ainsi »). Vous savez comment gérer en facilitant. Vous faites appel à des outils, à des pratiques et à des employés compétents pour relever chaque jour, et non seulement dans des occasions particulières, les défis qui vous sont lancés.

Notes

CHAPITRE 3

Le groupe de la planification

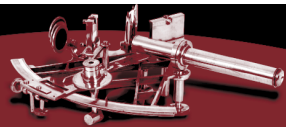
À cette étape, le gestionnaire se réunit avec le facilitateur et le groupe de planification pour préciser les résultats et commencer à orchestrer l'activité. Il est essentiel que vous participiez à cette première réunion, puisque c'est à ce moment que vous établirez les préparatifs pour assurer le succès de l'activité. Avec le groupe de la planification, vous répondrez à cinq questions journalistiques essentielles.

- Qui est le **client** exactement? S'agit-il d'un supérieur hiérarchique? Est-il habilité à approuver les décisions prévues à l'ordre du jour? Vous devez définir clairement votre rôle et celui du véritable client. Ce rôle pourrait vous amener à participer à part entière à la réunion, à y assister comme observateur ou à prendre des décisions par la suite.
- Quel est **l'objectif réel** de l'activité? Cette question vous donne l'occasion d'avoir un entretien ouvert avec le praticien. Ce dernier voudra connaître exactement vos besoins; il ne s'agit pas d'une autre réunion ordinaire. Le facilitateur en a déjà vu bien d'autres. On l'a déjà appelé pour faciliter des séances d'« information », alors que les décisions avaient déjà été prises. Souvent, cet entretien vous permettra de connaître exactement les raisons pour lesquelles vous devez tenir cette réunion, au lieu de simplement la convoquer parce qu'il vous semble que le moment est bien choisi.
- Selon quels critères évaluera-t-on le **succès** remporté à la fin de la journée? La pratique de la gestion de l'organisation apprenante et le coaching nous invitent souvent à « jeter un regard sur l'avenir ». En tant que gestionnaire, vous devez avoir une « vue d'ensemble » de la situation et être en mesure de la communiquer clairement au praticien et au groupe de la planification, ce qui favorisera considérablement le succès de l'activité.
- Quelles sont les **attentes des participants** en ce qui concerne cette réunion? Vous devez établir clairement le mandat de l'activité. Si vous suscitez des attentes alors qu'il n'y a pas de mandat, vous rendrez un très mauvais service aux participants. Vous pourriez définir le mandat en fonction des limites législatives, financières, stratégiques et politiques. Soyez le plus clair possible avec le praticien.
- Quelle est la **logistique** à prévoir pour la réunion? Donnez au praticien le plus d'information que vous pouvez à propos du nombre de participants, de leurs liens professionnels, de leurs rôles, des documents d'information, de la salle à prévoir et de vos idées à propos des outils et de la méthodologie. C'est la raison pour laquelle vous faites appel à ce praticien. Il pourra vous faire connaître ses idées. Vous n'avez pas à les reprendre ni à les adopter; toutefois, soyez quand même très attentif.

Ce qu'il faut surtout éviter

- Trop d'intervenants et pas assez de communication. Joe est responsable de l'audiovisuel, Tina s'occupe du traiteur, George fait photocopier les documents et Sue est responsable de la logistique avec l'hôtel.
- Le modèle de pensée de l'habitude (« nous avons toujours travaillé ainsi »).

Certains outils et certaines pratiques valables



- Nommez un membre du groupe de la planification comme coordonnateur de l'activité.
- Restez au courant et demandez des comptes rendus à intervalles réguliers.
- Assurez-vous que les décideurs sont mobilisés.
- Soyez ouvert aux nouvelles méthodes de travail; n'hésitez pas à sortir des sentiers battus.

Lien avec la gestion de l'organisation apprenante : *l'apprentissage en équipe*

Dans ce chapitre, nous nous sommes penchés sur le rôle du groupe de la planification. Ce groupe peut, à son gré, constituer un comité traditionnel ou une équipe plus moderne et très performante. Les comités ont tendance à tenir beaucoup de réunions et à se tourner vers l'action, pour accomplir le travail. Les équipes prennent le temps de bâtir des relations professionnelles, éventuellement en établissant une *charte d'équipe*. Puis, elles font appel à des outils comme la *murale des défis*, pour étendre la conversation sur les possibilités. Puis, fortes de ces connaissances nouvelles, elles entrent dans un champ d'action plus vaste.

Tous les groupes qui doivent accomplir un travail en collaboration dans une organisation apprenante savent que la nécessité *d'apprendre en collaboration* est aussi impérative que la nécessité de *travailler ensemble*.

Notes

CHAPITRE 4

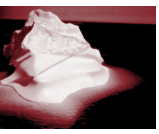
La conception

Il faut alors commencer à déléguer. Le travail préparatoire de planification et de définition des attentes, des fonctions et des résultats est terminé. Le moment est maintenant venu, pour le praticien et le groupe de la planification, de concevoir les moyens à adopter pour atteindre les objectifs définis grâce à une méthode précise, rapide et qui, on l'espère, sera agréable.

Ensemble, ils se pencheront sur la séance selon le point de vue du concepteur, en réfléchissant à différentes questions :

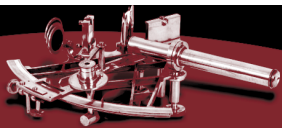
- les "brise-glace", la présentation des participants et les règles de base du travail en équipe;
- les pratiques et les outils adaptés aux objectifs de la journée;
- **le déroulement de la journée** : il faut s'assurer de prévoir du temps et d'établir un ordre pour trois éléments indispensables au bon déroulement de la journée et qu'on a appris grâce au coaching. Il faut d'abord prévoir une conversation pour *créer des relations*, enchaîner avec la conversation pour *ouvrir des perspectives* et enfin, tenir une conversation pour *agir*. Ces éléments doivent être complémentaires;
- **l'éventail des activités** : il faut prévoir un mélange d'activités en plénière et en petits groupes. Assurez-vous qu'il y a un équilibre entre les exposés magistraux, le nouveau matériel d'apprentissage et le dialogue. Tient-on compte des différents styles d'apprentissage et des divers types de personnalité? Comment prendra-t-on les décisions? Par scrutin majoritaire ou par consensus?
- **les résultats de la séance** : donnez des directives rigoureuses sur les *réalisations* auxquelles vous vous attendez à la fin de la journée. Abstenez-vous de microgérer les *modalités* et le *moment*. Rappelez-vous que mieux vous connaîtrez la facilitation, meilleures seront vos questions.

Ce qu'il faut surtout éviter



- Manque de précision à propos des critères de réussite à la fin de la journée
- Objectifs trop nombreux
- Méfiez-vous des principes traditionnels pour l'organisation des réunions : en présentant plusieurs exposés de suite, on ne permet guère de réunir de renseignements intéressants ou de créer des réseaux de contacts.

Certains outils et certaines pratiques valables



- Passez du temps avec l'équipe chargée de la planification, pour définir le contexte et faire le compte rendu de la conversation avec le facilitateur.
- Restez fidèle à l'objectif et attentif aux participants.
- Exprimez clairement les demandes.
- Rappelez-vous le principe de l'AID : il faut confier à un tiers l'*apprentissage* des nouvelles connaissances, à un autre la présentation de l'*information* et à un autre encore le *dialogue*.

Lien avec la gestion de l'organisation apprenante : la réflexion sur les systèmes

En tant que gestionnaire d'une organisation apprenante, vous êtes en train de prendre conscience de l'importance de réfléchir aux systèmes. Autrement dit, vous savez qu'il est important d'avoir une vue d'ensemble de la situation, et non seulement de connaître les problèmes du jour. Vous voulez cesser de corriger des problèmes et commencer à corriger le système à l'origine de tous ces problèmes. La prévention est toujours le meilleur remède. Vous devez éliminer les obstacles artificiels qui se dressent dans votre organisation et travailler avec tous les éléments nécessaires du système.

D'où l'importance d'un travail de conception de qualité. Vous êtes-vous livré à une réflexion systématique? Ce travail produira-t-il encore une autre solution temporaire ou contribuera-t-il au mieux-être et à l'amélioration de l'efficacité de la collectivité? Avons-nous réuni les bonnes personnes dans cette salle, trouverons-nous la cause explicative des problèmes et disposerons-nous de la meilleure information et des meilleurs documents qui soient? Le gestionnaire de la *réflexion sur les systèmes* ne se contente pas de ce premier aperçu, il cherche à avoir une vue d'ensemble.

Notes

CHAPITRE 5

Le contrat

À titre de gestionnaire, vous possédez probablement beaucoup d'expérience de la gestion des contrats. Essentiellement, ces contrats sont attribués à des particuliers ou à des entreprises à l'extérieur de la fonction publique. Or, les praticiens sont à l'interne : ils sont des fonctionnaires. Il va de soi que comme vous, ils n'ont pas besoin de contrat pour la facturation; toutefois, nous croyons qu'un contrat est toujours très utile pour résoudre des problèmes opérationnels. Nous n'avons pas l'habitude de faire appel à des contrats pour traiter avec des employés, et nous ne vous suggérons pas d'y recourir, ce qui représenterait une charge très lourde selon le point de vue du commandement et du contrôle. À nos yeux, il est important de mettre sur papier vos ententes avec le praticien car ceci vous permettra de gérer cette séance selon trois grands points de vue : la clarté, la responsabilisation et l'engagement.

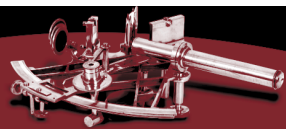
Le contrat passé entre vous et le praticien devrait constituer simplement un compte rendu de votre conversation. Il pourrait comprendre différents éléments, par exemple la logistique, le produit à fournir, les travaux préparatoires, les travaux postérieurs (comme l'évaluation, entre autres), la prise de décisions et les fonctions de tous les intervenants.

Faites en sorte que le contrat reste simple et qu'il soit rédigé dans une langue compréhensible. Soyez rigoureux. Comme gestionnaire, vous ne voulez surtout pas entendre dire : « Pourtant, je croyais que vous… »

Ce qu'il faut surtout éviter

- Bien que le processus d'attribution des contrats soit informel, il faut un juste équilibre entre la rigueur et le laisser-faire.

Certains outils et certaines pratiques valables



- Créez un modèle de contrat interne et apportez-en un exemplaire à votre réunion pour le remplir à la main. Photocopiez-le immédiatement et laissez-en une copie à votre facilitateur; ou encore, faites-le traiter à l'ordinateur lorsque vous regagnerez votre bureau. Faites-en parvenir une copie au facilitateur et classez-en une dans votre dossier.
- Si vous préférez une méthode moins formelle, rédigez un bref courriel résumant les conventions que vous avez adoptées et faites-le parvenir au facilitateur et aux membres du groupe de la planification.

Notes

Notes

CHAPITRE 6

Les préparatifs

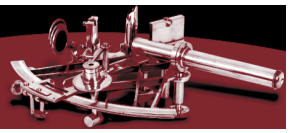
En tant que gestionnaire de cette séance, vous devriez avoir une idée des préparatifs matériels de la journée. La salle retenue peut déterminer le succès ou l'échec de l'activité. Dans la gestion des organisations apprenantes, nous savons toujours qu'il faut créer un « environnement d'apprentissage ». Cet environnement comprend l'espace physique et l'espace psychologique. L'éclairage, la place utilisable sur les murs, la situation de la salle (sur les lieux ou hors des lieux), l'acoustique, le soutien technique disponible, l'alimentation et les exigences relatives à la disposition des tables et chaises (par ex. cercles concentriques ou îlots) sont certains facteurs déterminants.

Il faut résister à nouveau à l'envie de microgérer l'activité. Votre praticien a beaucoup d'expérience des salles qui donnent de bons résultats et de celles qui sont moins efficaces. Il est essentiel de répondre à ses besoins à cette étape.

Ce qu'il faut surtout éviter

- Évitez d'insister sur une salle de conférence ou un auditorium simplement parce que c'est le genre de salle que vous employez habituellement dans votre organisation. Vous seriez très étonné de constater jusqu'à quel point les conversations peuvent changer lorsqu'on remplace la table de la salle de conférence par plusieurs petites tables rondes, et même encore plus, lorsqu'on se débarrasse de toutes les tables.
- Dans toute la mesure du possible, évitez la table principale et le podium avec micro (qui donnent un caractère officiel à la séance et qui peuvent faire obstacle à des conversations enrichissantes).

Certains outils et certaines pratiques valables



- Si vous devez présenter un exposé, familiarisez-vous avec les éléments audiovisuels : ouverture et fermeture du microphone, fonctionnement du rétroprojecteur ou de l'ordinateur portatif, et ainsi de suite.
- Nous savons que les politiques sur l'accueil peuvent être compliquées; toutefois, sachez que les petites attentions, par exemple servir du café ou un goûter (même s'il s'agit seulement de « Timbits™ » ou d'un goûter à la bonne franquette), sont très utiles pour mettre les gens à l'aise et leur donner l'impression qu'ils sont appréciés.

Lien avec la gestion de l'organisation apprenante : l'environnement d'apprentissage

Lorsque nous sommes à l'aise et compétents dans la gestion selon le style de l'organisation apprenante, nous constatons de plus en plus que les locaux dans lesquels nous travaillons ont été conçus plutôt pour le style Dilbert™ de la gestion par cubicules. L'art de la création d'espaces favorisant la réflexion, l'apprentissage et la créativité vient à peine de voir le jour. Le soin et l'attention que l'on apporte à l'aménagement de l'environnement idéal d'une séance sont des notions qui peuvent s'appliquer également à notre environnement de travail de tous les jours. Qu'il s'agisse de créer l'environnement idéal pour une séance externe ou pour nos bureaux, il est essentiel que cet environnement respecte les principes de la conversation ouverte et ingénieuse, qui débouche sur une réflexion innovante et sur un sentiment d'engagement commun.

CHAPITRE 6

Notes

Notes

CHAPITRE 7

La boîte à outils

En tant que gestionnaire, vous connaissez de plus en plus les nouveaux outils et les nouvelles pratiques qui permettent de mieux communiquer, d'améliorer la consultation, de prendre des décisions particulières et de travailler efficacement en équipe. Grâce à ces outils, le praticien met au point de nouvelles pratiques dont vous allez récolter les avantages. Or, vous devez connaître les outils qu'il utilise et savoir comment ils s'harmonisent avec vos objectifs stratégiques. En développant vos compétences de gestionnaire dans l'encadrement des organisations apprenantes, vous avez appris à mieux connaître les avantages stratégiques et la valeur ajoutée de ces techniques.

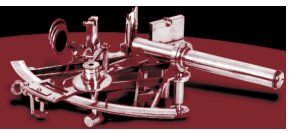
Vous savez exactement en quoi consiste une séance *d'échange intensif* et comment elle se déroule. Vous connaissez le rôle que vous devez jouer à titre de gestionnaire dans cette séance. Vous commencez à comprendre les options qui s'offrent à vous et les différences entre une séance à *aire ouverte* et une séance de style *café- terrasse* par exemple.

Ce genre d'outils est la fibre du praticien; par-dessus tout, il s'agit de l'ADN de votre culture professionnelle. Comme gestionnaire, vous devez connaître ces outils et savoir où vous les procurer et comment ils vous aideront à réunir l'information privilégiée dans votre organisation. Vous serez alors en mesure de gérer les connaissances ainsi que les programmes de votre organisation.

Ce qu'il faut surtout éviter

- Si vous ne disposez que d'un marteau, c'est tentant de voir tous les problèmes comme des clous. Évitez de faire de votre outil préféré un instrument « universel » et émoussé.
- À l'opposé, il n'est pas toujours nécessaire d'avoir un outil perfectionné; des fois, tout ce qu'il faut, c'est un bon dialogue franc.

Certains outils et certaines pratiques valables



- Prenez connaissance de la documentation la plus récente sur la gestion et le leadership, pour connaître les nouvelles méthodes de réflexion à propos des mêmes vieux dilemmes et défis.
- Prenez une grande respiration et proposez de faire vous-même de la facilitation pour acquérir une expérience pratique des résultats de la bonne facilitation.

Notes

Notes

CHAPITRE 8

L'évènement

Le grand jour est arrivé.

En tant que gestionnaire hôte, vous pouvez ou non assister à cette séance. Si vous n'y participez pas, envoyez des fleurs. (C'était juste pour rire!) Soyons sérieux : faites savoir aux participants que vous donnez beaucoup d'importance à cette séance. Souhaitez-leur beaucoup de succès. Faites-leur savoir que vous avez très hâte de connaître les résultats.

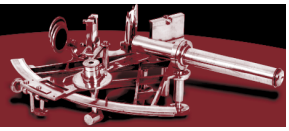
Si par contre vous participez à cette séance, soyez attentif. Essayez de ne pas être un de ces gestionnaires qui se présentent pour leur discours et qui passent le reste de la journée dans le couloir, avec leur téléphone cellulaire. Participez-y pleinement, mais tâchez de rester très conscient de l'impact que vous produisez sur le groupe. Il sera toujours question du niveau de participation de la direction. Savoir comment participer pleinement à un dialogue, sans que les autres aient l'impression que vous tracez la voie à suivre, au lieu de découvrir cette voie avec eux, est tout un art.

Il faut sans cesse s'exercer.

Ce qu'il faut surtout éviter

- Évitez d'être présent physiquement, mais d'être absent d'esprit.
- Évitez d'intervenir uniquement comme observateur.
- Abstenez-vous d'avoir des idées préconçues à propos des résultats satisfaisants ou insatisfaisants pour ce qui est du contenu. (Si vous demandez à un groupe son avis dans une séance facilitée, engagez-vous à tenir compte pleinement des recommandations du groupe.)

Certains outils et certaines pratiques valables



- Donnez l'exemple du comportement que vous voulez que le groupe adopte. (Comme l'a dit un jour Ghandi, « soyez le changement que vous voulez voir dans le monde ».)
- Seulement pour la journée, tâchez de reléguer aux oubliettes vos *modèles de pensée* à propos des classifications professionnelles et des titres.
- Soyez très attentif : il y a tellement de joyaux à découvrir dans votre organisation.

Lien avec la gestion de l'organisation apprenante : l'art de la conversation et du dialogue

Rappelez-vous que *l'art de la conversation* est l'engrenage qui permet à l'organisation apprenante de tourner, de se développer et de s'améliorer. Sans cet engrenage, tout est paralysé. Il s'agit d'une pratique plus approfondie que la communication traditionnelle, qui a tendance à être en quelque sorte trop gérée aujourd'hui. La conversation approfondie est le résultat de la ***réflexion collective*** (et non seulement d'un entretien entre collègues). La réflexion est l'élément essentiel de l'apprentissage. Prenez le temps de réfléchir, d'élaborer des théories, de faire des remises en question et de créer des activités dans votre organisation, pour pouvoir apprendre collectivement. L'apprentissage continuel est le gage de la gestion des connaissances.

Par conséquent, si l'événement commence à 8 heures, la priorité des six heures suivantes devrait porter sur une réflexion approfondie et une conversation stratégique. Il faut que les participants collaborent continuellement, s'entretiennent et réfléchissent collectivement, mettent au point des principes ensemble et adoptent des engagements solidaires.

Notes

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Notes

CHAPITRE 8

CHAPITRE 9

Le suivi

Vous voici de nouveau dans le tableau. En fait, les années d'expérience nous apprennent que si les gens détestent tant les réunions, c'est premièrement et trop souvent, parce qu'il n'y pas de suivi.

Commencez par vous assurer que les impératifs de la logistique ont été respectés. On a recueilli les documents produits, les recommandations sont claires et les formulaires d'évaluation ont été remplis. Quelle convention avez-vous adoptée? S'agissait-il d'une séance d'information, d'écoute (de consultation), de planification ou de prise de décisions? Que disait le contrat en ce qui concerne le suivi? Qui donnera suite aux recommandations? Sous quelle forme ces recommandations se présenteront-elles?

Comme gestionnaire, savez-vous que généralement, il est facile d'appliquer, et ce, très rapidement, un tiers des recommandations? Il faut généralement consacrer à l'autre tiers des travaux plus précis et approfondis. Le dernier tiers des recommandations n'est généralement pas réaliste, pour des raisons financières, stratégiques ou juridiques.

La balle est dans votre camp.

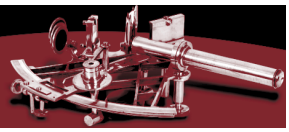
Vous avez réuni l'information; c'est maintenant à vous de la gérer. Les stratégies de mise en œuvre sont partout. Généralement, nous privilégions les stratégies qui permettent de confier aux équipes de première ligne le travail de mise en œuvre, au lieu de mettre sur pied des équipes spéciales pour la mise en œuvre. Toutefois, la décision vous appartient.

Nous savons par contre avec certitude que ce n'est pas le moment de ranger le dossier sur une tablette!

Ce qu'il faut surtout éviter

- Évitez d'assumer de plus en plus de responsabilités sans prendre le temps d'établir les activités qui seront moins prioritaires et de définir celles qu'on pourrait même cesser d'exercer.
- Évitez de déléguer des tâches et de les oublier.
- Ambiguïté de la responsabilité : on entend trop souvent dire que si une activité n'a pas donné de bons résultats, c'est parce que la direction ne s'en est pas occupée. En réalité, chacun des membres de l'équipe a un rôle à jouer et un concours à apporter au succès de votre initiative; comme dirigeant compétent, votre travail consiste à aider les nouveaux leaders à s'affirmer et à se développer à tous les échelons de l'organisation.

Certains outils et certaines pratiques valables



- Recensez deux ou trois succès rapides. Ainsi, vous soutiendrez le dynamisme et l'élan du groupe.
- Dressez la liste des petites mesures pratiques qu'on peut appliquer tout de suite, pour vous assurer de maintenir le rythme; demandez à un volontaire d'envoyer un courriel aux employés pour les inviter à une réunion rétrospective, qui aurait lieu par exemple dans une semaine, ou à quelqu'un de compiler une liste des tâches à accomplir et de la faire suivre aux membres du personnel, pour qu'on puisse s'entendre sur les obligations de comptes rendus et sur les délais.

Notes

Notes

CHAPITRE 10

Être attentif

Vous avez, à titre de gestionnaire, une responsabilité prépondérante en ce qui concerne l'état de santé de votre milieu de travail.

Le simple fait de lire ce petit ouvrage et de faire appel à un praticien signifie que vous êtes conscient de l'importance de doter votre milieu de travail des nouveaux outils de gestion des organisations apprenantes.

Comme vous le savez, nous devons être attentifs à deux facteurs essentiels : nous-mêmes et le travail.

A. *Être attentif à soi-même*

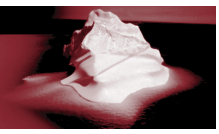
Vous savez aujourd'hui que la gestion est une course contre la montre. Vous assumez toutes sortes de responsabilités, et vous êtes soumis à toutes sortes de pression, de la part de la direction, des employés, de votre famille et, par-dessus tout, de vous-même.

Voici le meilleur conseil que nous puissions vous donner : commencez à être attentif à vous-même. L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle n'est pas seulement une question de mode de vie. C'est une manière d'être au travail. Si vous voulez une équipe très productive et harmonieuse, dont le moral est très bon, vous devez vous-même mener une vie harmonieuse et très productive.

Voici certains moyens qui vous permettront d'y arriver.

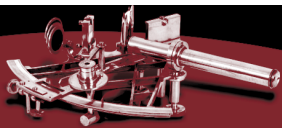
- ***Veillez à votre apprentissage personnel***. Lisez des livres et des articles, puis participez à des séminaires et à des conférences professionnels. Suivez un cours le soir.
- ***Soyez un bon professeur***. Lorsque vous enseignez cette matière, vous développez votre capacité de travail et remettez en question votre réflexion personnelle, l'enrichissant en même temps.
- ***Nourrissez votre âme***. Écrivez, faites de la peinture, de la poterie ou des objets d'art, jouez de la musique, faites de l'escalade, amusez-vous avec votre fille ou votre fils ou observez les oiseaux. Consacrez-vous à une activité qui nourrit votre esprit.

CE QU'IL FAUT SURTOUT FAIRE OU ÉVITER



- Évitez d'en faire trop : il est préférable d'organiser une bonne séance, plutôt que trois séances médiocres.
- Évitez que la séance que vous organisez soit tellement importante et ambitieuse qu'elle risque l'échec. Procédez par petits pas : un morceau à la fois.
- N'essayez pas d'être un superhéros : vous avez des points forts; profitez-en et recherchez quelqu'un qui a d'autres points forts, pour combler vos lacunes.
- N'ayez pas peur de l'échec. Les séances ne se déroulent pas toutes sans à-coups. Acceptez qu'on fasse des erreurs; toutefois, prenez le temps d'identifier quelles sont les leçons apprises de ces erreurs.

CERTAINS OUTILS ET CERTAINES PRATIQUES VALABLES



- Faites partie d'une *équipe d'apprentissage* ou d'une communauté d'échange de pratiques ou formez-en une, en vous inspirant de cette nouvelle méthode de gestion.
- Créez votre propre trousse d'outils personnelle. Lorsque vous apprenez une technique, une méthode ou une pratique exemplaire, notez-la et conservez-la dans votre propre livre de pratiques.
- Tenez un *journal d'apprentissage*, dans lequel vous transcrirez vos réflexions personnelles sur les défis que vous relevez, les méthodes fructueuses, les moyens de mettre au point un processus qui vous permet de vous améliorer ou les incitations qui vous inspirent.

B. *Être attentif à l'organisation.*

Les organisations ont tendance à toujours attendre. Elles attendent la prochaine mode en gestion, le prochain gestionnaire, la nouvelle politique ou un nouveau gouvernement.

En tant que leader d'une organisation apprenante, vous pouvez, dans votre propre domaine de compétences, convaincre les employés que l'attente est terminée. Nous savons ce qu'il faut faire : mieux servir les citoyens, gérer plus efficacement la politique officielle et changer les communautés et le monde

pour le mieux. Nous savons comment procéder : en appuyant nos employés, en gérant les connaissances et en adoptant des mesures efficaces, grâce à l'apprentissage continuel et à la communication directe.

Dans votre organisation, la promotion et le soutien des facilitateurs constituent un aspect essentiel d'un environnement de travail sain. Ces deux activités vous permettent d'accroître l'efficacité et l'équilibre dans votre organisation. Elles apportent de la précision et permettent de gérer l'emploi du temps et de prendre de meilleures décisions. C'est sans doute ainsi que nous commençons vraiment à inculquer, à nos équipes et à nos organisations, le sens de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

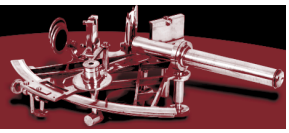
Pour faire ce qu'il faut

- Développez votre *maîtrise personnelle*. Vous devez harmoniser votre vision et vos valeurs avec ce type de travail. Ce projet pourrait durer toute une vie.
- Élaborez vos propres stratégies de communication, de marketing et d'apprentissage.
- Faites partie d'une communauté d'échange de pratiques. Apportez votre concours à la création de réseaux organisationnels et externes. Plus on crée de relations, plus la culture est solide.

Ce qu'il faut surtout éviter

- Évitez la négativité. Dans la culture organisationnelle, il y a toujours des clans de personnes négatives. Ne perdez pas de temps et ne gaspillez pas d'énergie à essayer de les convaincre. Contentez-vous de bien travailler : ces personnes négatives auront tôt fait de se rallier à vous.
- Évitez le piège du syndrome du « prophète dans son propre pays ». Trop souvent, les organisations croient qu'il est préférable de recruter des compétences à l'extérieur parce qu'à l'interne, on ne peut pas recruter de très bons candidats. Il s'agit d'un obstacle énorme, dont les organisations doivent triompher, pour que ces efforts survivent et soient florissants.

Certains outils et certaines pratiques valables



- Établissez une charte de gestion pour les travaux avec vos pairs.
- Inscrivez ces travaux dans le programme de gestion.
- Améliorez vos compétences de professeur et d'encadreur.

Lien avec la gestion de l'organisation apprenante : la maîtrise personnelle

Nous savons que la *maîtrise personnelle* est l'art de se connaître, d'adopter sa vision personnelle et de l'intégrer dans un programme de gestion harmonieux, pour vous comme pour vos subordonnés. L'apprentissage de cet art peut s'étendre sur toute une vie. Si vous êtes un gestionnaire attentif à tout, sauf à vous-même, vous n'êtes pas seul. Défaites-vous de cette habitude.

Pour passer maître dans l'art de la *maîtrise personnelle*, vous devez d'abord être attentif. Pour ce faire, vous pouvez d'abord vous livrer à une réflexion sur vous-même et vous développer personnellement. Par exemple, vous pourriez commencer par sonder l'univers du coaching. Comme gestionnaire d'une organisation apprenante, vous aurez tôt fait de constater que de bonnes techniques de coaching dans vos travaux de tous les jours avec les collègues vous permettront de mieux vous maîtriser. Votre étude personnelle de la pratique du coaching vous aidera aussi à développer votre *maîtrise personnelle*, ce qui vous apportera la force et la clairvoyance nécessaires pour améliorer vos compétences, comme gestionnaire et leader.

Notes

Conclusion

Nous vous avons bien dit qu'il ne s'agissait que d'un début. Nous croyons toutefois que c'est un bon départ et nous espérons que cela vous aidera dans votre travail de gestionnaire, de facilitateur ou d'intervenant.

Vous devez nous promettre trois choses :

Dans un premier temps : vous ne devez probablement jamais suivre les instructions à la lettre. Tenez-vous en à cette façon de faire. Ne laissez pas un livre faire autre chose que de contribuer à votre apprentissage.

Dans un second temps : écrivez dans ce livre. Vous avez les outils, les idées et votre propre style. Profitez de l'occasion pour les exercer. On écrit toujours dans les bons livres.

Et finalement, joignez-vous à un groupe d'échange de pratiques en gestion ou en facilitation et utilisez ce livre comme un moyen d'approfondir vos pratiques.

Sylvie Lapointe, F.P.C.
Bob Chartier

CHAPITRE

10