



Centre canadien  
de gestion

Canadian Centre for  
Management Development

POUR CEUX ET CELLES QUI CROIENT EN L'EXCELLENCE • FOR ALL THOSE WHO BELIEVE IN EXCELLENCE

# LE PÉRIPLÉ DE L'APPRENTISSAGE LE CAP SUR L'EXCELLENCE



## L'ORGANISATION APPRENANTE

TABLE RONDE  
DU CCG SUR  
L'ORGANISATION  
APPRENANTE

PRÉSIDÉE PAR  
SAMY WATSON

PAR PETER STOYKO

TABLES RONDDES  
DE RECHERCHE-ACTION

Canada



Centre canadien  
de gestion

Canadian Centre for  
Management Development

LE PÉRIPLÉ  
DE L'APPRENTISSAGE  
LE CAP SUR L'EXCELLENCE

L'ORGANISATION  
APPRENANTE

TABLE RONDE  
DU CCG SUR  
L'ORGANISATION  
APPRENANTE

PRÉSIDÉE PAR  
SAMY WATSON

PAR PETER STOYKO

TABLES RONDES  
DE RECHERCHE-ACTION

Canada

POUR CEUX ET CELLES QUI CROIENT EN L'EXCELLENCE • FOR ALL THOSE WHO BELIEVE IN EXCELLENCE

Pour de plus amples informations ou des exemplaires additionnels du document, veuillez vous adresser au Groupe de la recherche et planification stratégiques du Centre canadien de gestion

Téléphone : (613) 947-3682  
Télécopieur : (613) 992-1736

Les opinions émises dans ce document sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues du Centre canadien de gestion

© Centre canadien de gestion

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque nationale du Canada

Vedette principale au titre :

Le périple de l'apprentissage : le cap sur l'excellence

Texte en anglais et en français disposé tête-bêche.

Titre de la p. de t. addit.: The learning journey.

ISBN 0-662-65654-7

No de cat. SC94-82/2001

1. Apprentissage organisationnel -- Canada.
2. Fonction publique -- Canada -- Gestion.
3. Administration publique -- Canada.
  - I. Centre canadien de gestion.
  - II. Titre : The learning journey.

HD58.82L42 2001      352.2      C2001-980107-6F

La fonction publique du Canada évolue à un rythme de plus en plus rapide et il faut mener des recherches pour examiner les questions et les difficultés auxquelles se heurtent couramment les employés de l'État. En consultation avec les gestionnaires, le CCG a désigné quatre dossiers essentiels qui doivent être étudiés sans retard et faire l'objet de tables rondes sur la recherche-action :

- la mise en œuvre de l'Entente cadre sur l'union sociale (ECUS)
- la création d'une organisation apprenante
- la gestion des questions horizontales
- la gestion des risques

Le présent rapport a été publié par la Table ronde sur l'apprentissage organisationnel. L'objectif était de recenser les connaissances concernant les organisations apprenantes, de se servir de cette information pour donner une orientation pratique et de mettre au point des approches propres à aider les gestionnaires à faire de leur organisation un milieu d'apprentissage continu.

Le présent document témoigne de la réalisation de ces objectifs. Il s'agit d'une précieuse ressource pratique qui se veut accessible et facile à lire. J'ai la conviction que le guide se révélera utile aux gestionnaires de toutes les régions du pays. Il complète admirablement les deux rapports publiés en juin 2000 par le Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement, intitulés *La Fonction publique : une organisation apprenante d'un océan à l'autre – Sur la voie de l'avenir* et *Document de travail sur les orientations*.

Il convient également de signaler que la Table ronde a élaboré dans le cadre de ses travaux plusieurs documents de travail fort utiles : un document de discussion sur l'apprentissage organisationnel dans la fonction publique et des études plus spécialisées sur la gestion du savoir, les outils d'apprentissage, l'innovation et des approches relatives aux organisations apprenantes du secteur privé ainsi qu'une série d'études de cas. On trouvera ces documents sur le site Web du CCG ([www.ccmd-ccg.gc.ca](http://www.ccmd-ccg.gc.ca)).

De nombreuses personnes ont permis le succès de la Table ronde. Je tiens à remercier particulièrement le président, Samy Watson, sous-ministre, Agriculture et Agroalimentaire Canada, dont le leadership a été une source d'inspiration à la fois au sein de la Table ronde et dans les mesures prises dans sa propre organisation pour donner suite aux conclusions de la Table ronde. J'aimerais également souligner le précieux apport des membres de la Table ronde qui ont généreusement fait don de leur temps et de leurs compétences pour mener à bien ce projet qui leur tenait à cœur. Enfin, je voudrais remercier des personnes qui ont continuellement appuyé le projet, soit Geoff Dinsdale, coordonnateur des tables rondes, ainsi que Peter Stoyko et Anna Wheeler, membres du secrétariat de la Table ronde.



La présidente du  
Centre canadien de gestion,  
Jocelyne Bourgon

## REMERCIEMENTS

### TABLE RONDE DE RECHERCHE-ACTION DE CCG SUR L'ORGANISATION APPRENANTE

**Président :** Samy Watson, Agriculture et Agroalimentaire Canada

**Membres:**

Neil Bouwer	Bureau du Conseil privé
Paul Brown	Université Dalhousie
Ruth Dantzer	Bureau du Conseil privé
Maryantonett Flumian	Justice Canada
Chaviva Hosek	Institut canadien de recherches avancées (anciennement avec le Cabinet du Premier ministre)
Simon Kennedy	Bureau du Conseil privé
Evert Lindquist	Université de Victoria
James Meddings	Développement des ressources humaines Canada
Jennifer Miles	Agriculture et Agroalimentaire Canada (anciennement avec la Commission de la fonction publique)
Tim O'Neill	Banque de Montréal
Ranald A. Quail	Travaux publics et Services gouvernementaux
Lori Ridgeway	Pêches et Océans Canada
Carole Swan	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Jim A. Tucker	Université Andrews, Michigan

**Secrétariat :** Geoff Dinsdale, Centre canadien de gestion  
Peter Stoyko, Université Carleton  
Anna Wheeler, Transports Canada

Les membres de la Table ronde tiennent à remercier les nombreuses personnes qui ont contribué à la réalisation de ce document. Parmi elles, notons les personnes ressources, les participants aux groupes de discussion, et ceux et celles qui ont veillé au processus de publication de ce document. Leur contribution nous permet de garantir aux gestionnaires de la fonction publique du Canada que ce produit leur sera d'une grande utilité.

### QUEL EST L'OBJET DU PRÉSENT GUIDE?

Le présent guide porte sur « l'apprentissage organisationnel ». L'expression peut sembler bizarre ou encore à la mode. Ce qu'on ne saurait nier, c'est qu'elle est souvent mal comprise. C'est en effet dommage, parce que l'apprentissage organisationnel réside en réalité dans un ensemble d'idées simples, mais fécondes, susceptibles de vous aider à devenir plus efficace, à la fois dans le travail que vous accomplissez et dans les résultats que vous obtenez.

Tout d'abord, l'apprentissage organisationnel ne se limite pas aux cours et aux journées de formation. Il s'agit de cultiver l'ouverture aux idées à tout moment, qu'elles viennent de vous ou de ceux qui vous entourent.

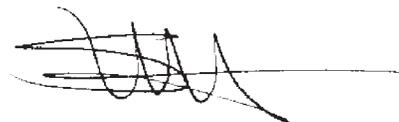
L'apprentissage organisationnel consiste également à s'assurer que les idées sont rigoureuses et convaincantes. À cette fin, il faut être disposé à exprimer ses idées même lorsqu'elles remettent en question les idées reçues ou des convictions chères aux collègues. Le succès des idées dépend de leur mérite et non de leur place dans la hiérarchie. On doit donc faire ce qui s'impose afin de corroborer ou de réfuter les idées tout en demeurant ouvert aux idées et aux commentaires des autres.

Les avantages potentiels sont énormes. On se libère de tâches inutiles qui risquent de nuire aux objectifs de l'équipe et de l'organisation. Dans l'ensemble, on est mieux en mesure de remplir la mission fondamentale de la fonction publique, soit de fournir aux ministres les avis les plus utiles et d'assurer aux Canadiens un service optimal.

Une somme considérable de travail a été entreprise pour aider à faire de la fonction publique une organisation apprenante, y compris les travaux amorcés par le greffier du Conseil privé. Le présent guide est le fruit des travaux de notre table ronde, qui a été créée dans le seul but de donner aux gestionnaires une orientation pratique.

La Table ronde se composait notamment d'employés de la fonction publique et de spécialistes. C'est grâce à leur précieux apport, notamment à leur ouverture, à leurs idées et à leur dévouement, alliés au soutien apporté par le secrétariat de la Table ronde, que nous avons pu mener à bien le présent ouvrage. Il convient de signaler que vous ne trouverez pas dans ces pages une marche à suivre simple à consulter rapidement pendant votre pause café. Il n'existe pas de recette simple. L'édification d'une organisation apprenante constitue un périple difficile qui exige des efforts soutenus; mais les bénéfices qu'on en retire en valent la peine. Le présent guide devrait constituer une ressource fort précieuse pour ceux qui sont déterminés à relever le défi.

Samy Watson



Le président de la Table ronde du CCG  
sur l'apprentissage organisationnel

## ICÔNES ILLUSTRANT LES PRINCIPAUX POINTS



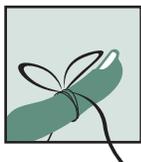
*Principes directeurs*



*Pièges et embûches*



*Techniques d'apprentissage*



*Quelques éléments à garder à l'esprit*

# TABLE DES MATIÈRES

## QUEL EST LE CONTENU DU PRÉSENT GUIDE?

<b>1</b>	<b>En quoi consiste l'apprentissage organisationnel?</b>	
	Il était une fois deux employés de l'État .....	3
	Dissiper quelques mythes concernant l'apprentissage .....	6
	En quoi consiste vraiment l'apprentissage? .....	7
	Le XXI <sup>e</sup> siècle appartiendra à ceux qui savent le mieux apprendre .....	9
	Si vous êtes prêt à relever le défi, ce guide vous sera utile .....	10
<b>2</b>	<b>Comment savoir par où commencer?</b>	
	Un regard neuf sur votre organisation .....	13
	Éléments sur lesquels porter votre attention .....	15
	Embûches courantes qui entravent l'apprentissage .....	16
	Définition d'une vision commune .....	22
<b>3</b>	<b>Comment faire avancer les choses immédiatement?</b>	
	Création du leadership à tous les niveaux .....	27
	Techniques d'apprentissage individuel .....	29
	Techniques d'apprentissage en équipe .....	31
	Techniques d'apprentissage organisationnel .....	35
<b>4</b>	<b>Comment maintenir l'enthousiasme en cas de revers?</b>	
	Maintenir l'enthousiasme à long terme .....	39
	Écueils communs .....	40
	Foire aux questions .....	43
<b>5</b>	<b>Exemple montrant la façon de mettre à profit ces enseignements</b>	
	Aider vos collègues de la fonction publique à apprendre .....	45
	Quelques leçons à retenir .....	54
	S'intégrer à la communauté de l'apprentissage .....	55
<b>6</b>	<b>Annexe : Où s'adresser pour en apprendre davantage sur l'apprentissage organisationnel?</b>	
	Ouvrages de la fonction publique axés sur l'action .....	57
	Ouvrages axés sur l'action .....	57
	Ressources en direct .....	59

1

2

3

4

5

6



### *Quelques questions à vous poser*

- Quantité d'organisations publiques font bien les choses. Toutefois, rares sont celles qui donnent leur pleine mesure et obtiennent avec constance des résultats véritablement excellents. Pouvez-vous affirmer avec assurance que votre organisation est vraiment remarquable? Comment le sauriez-vous?
- Nombre de gestionnaires publics reconnaissent que l'apprentissage est important pour leur rendement personnel et celui de leur organisation. Toutefois, où se situe l'apprentissage dans leur vie quotidienne? Où devrait-il se situer?

### *Il était une fois deux employés de l'État*

Martin gère une petite équipe d'analyse de la politique dans la fonction publique du Canada. Justine gère pour sa part une organisation d'une envergure beaucoup plus grande assurant des services aux citoyens. Leur expérience fort différente en dit long sur l'apprentissage et son importance.

Ces deux collègues se réunissent à l'occasion pour échanger des idées. Cette fois, la conversation porte sur le malaise concernant l'évolution de leur organisation respective. Martin et Justine se trouvent tous deux devant des défis, mais ils ont de la difficulté à mettre le doigt sur la nature du problème.

#### *L'histoire de Martin*

Martin prend la parole le premier. Au dire de tous, son équipe fonctionne bien et inspire un profond respect. À première vue, les membres de l'équipe semblent satisfaits de leur emploi. La charge de travail est lourde et les budgets sont serrés mais, fort heureusement, l'équipe respecte les échéanciers. Il n'y a aucune crise majeure à signaler.

Cela ne signifie toutefois pas que Martin n'a pas eu son lot d'insatisfactions. Au contraire. On s'attend à ce que son équipe fasse davantage avec moins de ressources. Il lui faut déployer beaucoup plus d'efforts pour s'en sortir. D'autres éléments de l'organisation semblent pris en permanence dans un goulot d'étranglement, si bien qu'il est fort difficile d'agir rapidement.

Personne dans le système ne semble vouloir courir de risques... ni renoncer au pouvoir... ni donner un coup de pouce aux autres... ni expérimenter de nouvelles façons de faire.

Lorsqu'il a été nommé gestionnaire, Martin avait des projets ambitieux : il souhaitait explorer de nouveaux domaines de la politique et mettre au point des options stratégiques novatrices. Il était convaincu de pouvoir contribuer grandement à l'efficacité de l'équipe. Or, mis à part quelques améliorations modestes apportées au début, l'équipe s'est installée dans une routine confortable. Martin s'inquiète du rendement médiocre de l'équipe malgré les nombreux talents de ses membres.

Son inquiétude est justifiée.

## EN QUOI CONSISTE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL?

Ce n'est pas simplement parce que le travail de Martin gagne en complexité ou que son patron ne cesse de monter la barre. C'est parce qu'il se demande s'il perd de vue les motifs qui l'avaient incité à rejoindre les rangs de la fonction publique au départ, soit de servir l'intérêt public et de faire du Canada un meilleur endroit où vivre. Il n'a pas le sentiment de jouer un rôle important. Il a plutôt l'impression de faire semblant de faire quelque chose en noircissant du papier et en assistant à des réunions. Et le public ne semble guère apprécier le travail qu'accomplit son équipe.

Alors, quelles solutions s'offrent à lui pour remédier à la situation?

On introduit de temps à autre de nouvelles initiatives censées améliorer l'efficacité des gestionnaires. Ou Martin voit atterrir sur son bureau un nouveau rapport promettant une réforme en profondeur. Ces efforts semblent bien intentionnés, mais il n'a pas le temps de lire intégralement tous ces documents. De plus, les changements proposés ne semblent pas descendre jusqu'à son équipe. Il ne semble y avoir aucun suivi. L'équipe de Martin poursuit donc son train-train quotidien. Tout au plus, Martin mémorise quelques mots à la mode, mais il ne prend vraiment pas les choses à cœur.

C'est alors que Justine intervient. À son avis, Martin ne devrait pas se demander quelles solutions s'offrent à lui : il devrait prendre lui-même l'initiative au lieu d'attendre qu'une solution toute prête lui arrive sur un plateau d'argent.

Elle explique à son collègue que, pour ce faire, il lui faut assurer un certain leadership. De fait, tous les membres de son équipe doivent assurer le leadership. L'apprentissage passe par l'autoamélioration. L'équipe doit donc travailler ensemble pour mettre au point des innovations. Bref, ce qu'il faut, c'est mettre sur pied une « organisation apprenante ».

Martin a déjà entendu cette théorie. Il souhaite vivement améliorer le leadership et l'apprentissage au sein de son équipe. Par contre, il a connu certains revers lorsqu'il s'est attaqué à cette tâche.

Au début, l'équipe a obtenu quelques succès dans l'amélioration de sa façon d'apprendre. Mais elle a eu de la difficulté à reproduire ses succès et à poursuivre sur sa lancée. On semble manquer de temps pendant la journée pour entreprendre un apprentissage digne de ce nom. On ne reçoit pas d'aide. Et, en plus, même si certains membres de l'équipe parlent abondamment d'amélioration de l'apprentissage, Martin a l'impression qu'ils ne pensent pas vraiment que ce truc fonctionne.

Ce genre de plaintes est monnaie courante. Elles amènent les gens à baisser les bras sans déployer l'effort supplémentaire. Voyons les choses en face : si le leadership et l'apprentissage étaient choses faciles, tout le monde serait passé maître dans ces domaines. Il est important de comprendre que ces récriminations ne doivent pas vous arrêter. La plupart recèlent en réalité des possibilités d'apprentissage camouflées.

**« L'apprentissage organisationnel exige un engagement soutenu qui porte fruit à maints égards. »**

## EN QUOI CONSISTE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL?

### *L'histoire de Justine*

Il n'est pas nécessaire de convaincre Justine de l'importance de l'apprentissage. Elle a lu quelques livres sur le sujet et a assisté à quelques présentations consacrées au leadership et à l'apprentissage. Cette gestionnaire est très soucieuse d'améliorer son organisation, d'autant plus que les fournisseurs de services subissent d'énormes pressions par les temps qui courent. Les citoyens ont de bien grandes attentes à l'égard des services publics.

Le défi qui attend Justine n'est pas lié au manque d'intérêt pour la recherche de l'excellence. Sa plus grande difficulté consiste à être à la hauteur des succès qu'a connus son organisation par le passé. Toutefois, les circonstances n'ont pas été très favorables pour elle ces derniers temps.

Son organisation a été l'une des premières à lancer un vaste projet pilote destiné à améliorer les services aux citoyens. On a rationalisé la prestation de services et automatisé quantité de fonctions de routine en tirant parti de la technologie. Le personnel a suivi des cours de formation. Le degré de satisfaction de la clientèle est alors monté en flèche.

Aussitôt, tout le monde a voulu savoir comment elle s'y était prise pour si bien réussir. De fait, Justine est un peu devenue une célébrité. Et c'est alors que les difficultés ont débuté.

Son organisation a commencé à se reposer sur ses lauriers. L'ardent désir d'amélioration s'est éteint. Après tout, l'équipe avait fait vraiment beaucoup en très peu de temps. La plupart des membres considéraient qu'il ne restait pas grand-chose à apprendre... et se sentaient un peu essoufflés. Ils se voyaient tous comme une organisation apprenante, même s'ils ne saisissaient pas l'occasion d'améliorer leur façon de travailler chaque fois qu'ils l'auraient pu.

La situation préoccupait Justine. Ce type de culture ne favorise pas l'innovation. Il fallait une plus grande humilité, un dialogue ouvert et une réflexion critique.

Mais ce n'était pas sa seule inquiétude.

Justine consacrait une grande partie de ses énergies à améliorer le fonctionnement interne de l'organisation. Elle avait perdu de vue les changements survenus à l'extérieur et devait reconnaître qu'elle n'était pas au courant des derniers développements dans son domaine d'activité. Les goûts des clients changeaient et elle ne savait pas pourquoi. L'organisation de Justine n'était pas vraiment outillée pour se pencher sur les nouvelles menaces et possibilités. Le degré de satisfaction de la clientèle a baissé d'un cran ou deux.

Lorsque l'organisation a tenté d'apporter des changements, les gens étaient réticents à abandonner leurs façons de faire. Ils ne pouvaient pas expliquer pourquoi l'ancienne approche demeurait pertinente à leur avis. Ils savaient simplement qu'elle avait porté fruit par le passé. Cela constituait leur ensemble « pratiques exemplaires ».

Certains considéraient que tout changement anéantirait leur travail acharné et leurs sacrifices des derniers temps. Ils prenaient les choses personnellement.

## EN QUOI CONSISTE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL?

« Les meilleures organisations tirent de précieuses leçons de leurs échecs. »

C'était comme s'ils avaient un « droit de propriété » sur les innovations antérieures.

De plus, quelques-uns des meilleurs employés de Justine ont été recrutés par d'autres organisations, emportant avec eux une partie des connaissances et de l'expérience de l'organisation. Sa première réaction a été d'offrir davantage de formation aux nouvelles recrues, mais avec des résultats mitigés. En outre, le budget de formation est limité.

Même les organisations efficaces ont des hauts et des bas. Et lorsque les choses vont moins bien, on en vient à se demander si cela vaut le coup de se donner tant de mal.

Mais les meilleures organisations tirent de précieuses leçons de leurs échecs. Elles gèrent les attentes, puis elles s'adaptent ou reconstruisent. Par la suite, elles sont encore mieux outillées pour prévoir les dangers et s'y préparer... ainsi que pour découvrir les nouvelles possibilités.

Qui plus est, tout ce processus se déroule sans que les gestionnaires aient à exercer un contrôle autoritaire. L'organisation devrait savoir ce qu'elle a à faire pour être performante et maîtriser la situation. Il ne devrait pas y avoir de « droit de propriété » ni de territoire à protéger. C'est ce qu'on entend par une organisation apprenante.

Le but ultime est d'améliorer l'apprentissage de façon complète et durable. Le présent guide donne des conseils qui vous aideront dans votre périple.

### Dissiper quelques mythes concernant l'apprentissage



« L'apprentissage ne se limite pas à la formation, aux études ni aux solutions technologiques. »

Avant d'aller de l'avant, il convient de réfuter quelques mythes concernant ce qu'est l'apprentissage organisationnel et ce qu'il n'est pas. Certains des plus grands obstacles à l'amélioration de l'apprentissage sont des idées fausses fort répandues sur ce qu'implique d'emblée l'apprentissage.

Commençons par jeter un coup d'œil à ce que l'apprentissage organisationnel n'est pas :

- *L'apprentissage ne se limite pas à la formation.* La formation est un moyen utile d'acquérir de nouvelles compétences professionnelles. L'apprentissage, qui est plus vaste, ne prend pas place uniquement en classe. Il englobe toute activité qui améliore notre façon de voir le monde, de comprendre les choses et d'agir.
- *L'apprentissage n'est pas une « activité parallèle ».* Certains considèrent l'apprentissage comme une activité distincte de leur vie quotidienne... comme quelque chose que l'on fait pendant ses loisirs. Au contraire, on tire le maximum de satisfaction de l'apprentissage lorsqu'il est continu. Notre travail est une source où nous pouvons puiser bien des enseignements.
- *L'apprentissage ne se fait pas simplement de façon individuelle.* Certaines personnes pensent qu'il faut s'isoler pour pouvoir étudier. L'apprentissage ne se limite pas à lire et à étudier : on apprend le plus souvent par le biais des relations interpersonnelles, comme les relations maître-élève, ou à travers le dialogue au sein de groupes de pairs. Nous jouons tous le rôle du maître ou de l'élève à un moment ou l'autre.

## EN QUOI CONSISTE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL?

- *Il n'existe pas de méthode optimale.* On ne peut élaborer un programme de formation et s'attendre à ce qu'il convienne à tout le monde. Le style d'apprentissage varie d'une personne à l'autre, selon le moyen par lequel les gens préfèrent apprendre ou celui qui les attire. Il vous faut comprendre votre propre style d'apprentissage tout en étant réceptif à celui des personnes autour de vous.
- *Il n'existe pas de solutions technologiques en matière d'apprentissage.* Les technologies électroniques nous aident à faire bien des choses. Toutefois, on les fait souvent valoir exagérément comme un moyen qui nous aiderait à apprendre plus facilement. Il n'existe pas de solution miracle en matière d'apprentissage. Il faut y consacrer beaucoup d'efforts pour s'améliorer continuellement tout au long de sa vie.

Quand on y songe, on passe beaucoup de temps à apprendre même sans en avoir conscience. Toutefois, on ne tire généralement pas le maximum de ces acquis. Et on ne canalise pas ce savoir pour améliorer le fonctionnement de l'organisation. Il nous faut prendre les choses en mains et appliquer activement l'apprentissage dans notre vie professionnelle.

### **En quoi consiste vraiment l'apprentissage?**



« Les gens doivent considérer leur travail comme une riche source de découverte, d'invention et de collaboration stimulante. »

Voyons maintenant ce qu'est l'apprentissage.

On considère généralement que l'apprentissage se fait au niveau individuel. Alors, comment une organisation peut-elle apprendre? Tout d'abord, l'apprentissage organisationnel ne se limite pas à la somme des acquis des personnes qui la composent, mais il désigne aussi la façon dont les membres d'une organisation apprennent ensemble pour atteindre un objectif commun.

Il s'agit là d'un point important. Songez aux moyens que les gens de votre organisation devraient prendre à votre avis pour échanger des idées et collaborer de façon créative. Quelle serait la situation idéale à votre avis?

Les réponses à ces questions semblent indiquer qu'un changement de culture est la priorité absolue de la plupart des gens.

Lorsqu'on demande à des gens quelle est leur vision d'une organisation apprenante idéale, la plupart affirment souhaiter un changement dans « l'attitude » de l'organisation. On en a assez des tâches inutiles et assommantes et de la paperasserie administrative. On reconnaît que le carriérisme égoïste, l'autorité tyrannique et les solutions rapides qui ne débouchent sur rien minent l'esprit d'équipe.

Pour sortir de cette impasse, la réorganisation ne suffit pas. On doit amener les gens à considérer leur travail comme une riche source de découverte, d'invention et de collaboration stimulante.

On souhaite amorcer un dialogue ouvert et franc et parler sincèrement en se libérant de toute crainte. Lorsqu'on utilise le conflit de façon créative, on se trouve en présence d'opinions variées et d'idées nouvelles, si bien que tout le monde est porté à contribuer au processus et à écouter. Les membres de l'équipe s'enseignent de nouvelles choses et s'appuient mutuellement, ce qui fait naître un sentiment d'appartenance axé sur une vision, un ensemble de valeurs et un objectif communs. C'est une véritable culture d'apprentissage.

## EN QUOI CONSISTE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL?

Et on commence ce processus en jetant un regard neuf sur le savoir et en acquérant de nouvelles compétences.

Il ne faut pas se satisfaire des idées reçues. Le savoir est presque toujours ambivalent et il n'y en a jamais assez. On doit donc être à la recherche active d'information. Pourquoi cette mesure a-t-elle réussi ou échoué? Qu'est-ce qui me porte à croire que la même chose se produira la prochaine fois? Comment les autres interprètent-ils la situation? Est-ce que les mesures prises sont dictées par des raisons valables? Voilà le type de questions que les gens se posent lorsqu'ils abordent le savoir avec humilité et remettent activement en question l'opinion couramment admise.

Le savoir est le fruit de relations interpersonnelles et non seulement d'une « réflexion profonde » au niveau individuel. Une idée peut être bonne, mais elle ne sera guère utile si on ne parvient pas à en convaincre les autres. D'ailleurs, une idée peut être encore meilleure si vous tenez compte du point de vue de divers membres de l'équipe.

**« L'apprentissage organisationnel est similaire à l'entraînement pour participer aux Jeux olympiques. Il dépasse le cadre de la bonne forme physique. »**

Pour édifier un savoir collectif, il faut de nouvelles compétences. Les compétences interpersonnelles permettent un dialogue constructif, ce qui nous aide à comprendre les enjeux qui ressortent de plusieurs points de vue et à voir les liens entre eux. En outre, il y a ainsi davantage de chances de voir émerger une vision commune de l'avenir.

Tout cet apprentissage vise à atteindre certains objectifs.

Il peut s'agir d'objectifs personnels, organisationnels ou des deux. L'apprentissage ne doit pas constituer une fin en soi. Il ne faut pas vous engager dans cette voie pour la simple raison que votre patron y croit. Réfléchissez sur le but que vous aimeriez atteindre et demandez-vous ensuite ce que vous devez faire pour y parvenir. Que faut-il comprendre? Comment doit-on modifier les pratiques en vigueur? Quelles sont les capacités requises? Qui peut aider à faire ce travail?

Cela semble plus facile à dire qu'à faire. En effet. Il faut de la détermination et une motivation profonde pour y parvenir. Mais ce n'est pas comme si les employés de l'État que nous sommes pouvions simplement ne rien faire et attendre les événements en se contentant de leurs routines actuelles. Voici pourquoi ...

## EN QUOI CONSISTE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL?

**Le XXI<sup>e</sup> siècle  
appartiendra  
à ceux qui savent  
le mieux apprendre**

Cette phrase pourrait être un refrain connu. Tout ce qui s'écrit de nos jours commence par dire à quel point le monde évolue plus rapidement... comment il est plus complexe... comment les anciennes règles ne s'appliquent tout simplement plus. Avant de passer par dessus la présente section, sous prétexte que vous avez déjà entendu tous ces propos, prenez le temps de réfléchir sur quelques éléments.

Avec les nouvelles technologies, on perd la maîtrise de l'information. Il devient de plus en plus difficile d'éviter les fuites ou de limiter l'accès à l'information sur votre organisation. Les citoyens ont un accès plus direct que jamais à l'information sur le secteur public. En outre, ils sont libres de l'interpréter comme bon leur semble. C'est pourquoi on doit être en mesure de formuler des messages convaincants qui attirent divers auditoires et aident à bien comprendre la situation.

Les citoyens voient les entreprises comme des organismes qui s'efforcent d'améliorer la pertinence des biens et services qu'ils offrent. Ils s'attendent aussi maintenant à des services publics hautement pertinents. Cependant, le Canada est une véritable mosaïque où vivent des gens différents dont les préférences et les opinions ne cessent de changer. Au-delà du pluralisme culturel, la diversité présente quantité d'avantages dont on peut tirer parti.

L'organisation qui se contente de réagir aux tendances est vulnérable aux crises. Il faut prévoir, concevoir et dicter les tendances dans l'intérêt public.

Les entreprises du secteur privé s'en rendent compte et elles investissent activement dans l'apprentissage. D'une certaine façon, elles se comportent davantage comme des organismes publics de nos jours. Elles constatent qu'elles doivent être de plus en plus imputables de leurs actions. Elles font des investissements proactifs dans la façon dont leur organisation apprend à gérer le risque et à saisir les occasions. Il s'agit de mesures tournées vers l'avenir qui vont au-delà des résultats trimestriels de l'entreprise.

Posez-vous quelques questions simples sur votre propre degré de préparation et celui de votre organisation.

- Quelle valeur votre organisation apporte-t-elle aux citoyens?
- Qu'est-ce qui vous fait penser que les autres sont pleinement satisfaits de leurs contacts avec votre organisation? Que ferez-vous pour vous améliorer continuellement? Pourquoi pensez-vous que c'est suffisant?
- Dans quelle mesure avez-vous la certitude que vous pouvez respecter les engagements que vous avez pris envers vos supérieurs ou même faire mieux? Est-il suffisant de répondre à ces attentes?
- Êtes-vous à la fine pointe de toutes les choses que fait votre organisation? Quelles sont les meilleures idées proposées? Comment pouvez-vous améliorer ces idées?
- Combien de temps faut-il à votre organisation pour réagir au changement? Et, surtout, que fait-on pour prévoir et susciter les changements de manière à servir l'intérêt public?

## EN QUOI CONSISTE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL?

Peu d'entre nous sont satisfaits des réponses à ces questions. Ce n'est pas entièrement une mauvaise chose, car la première étape de l'amélioration de l'apprentissage consiste à ne jamais être satisfait de la situation actuelle. C'est là l'essence même de l'apprentissage continu. Il s'agit de toujours chercher à s'améliorer.

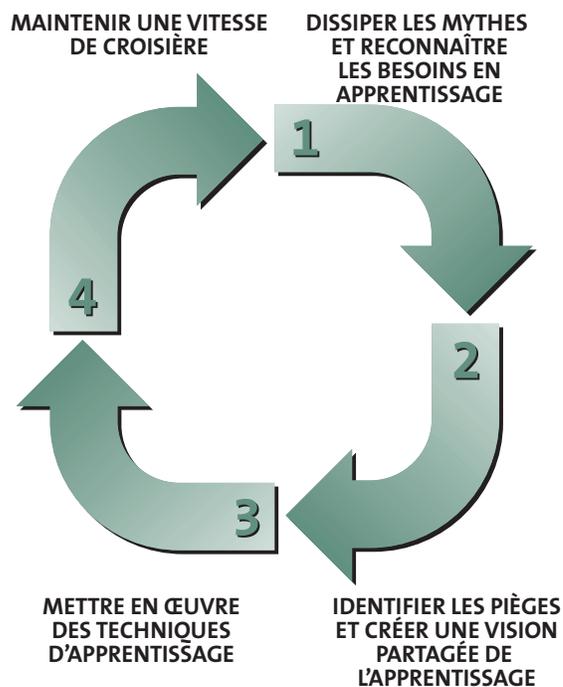
***Si vous êtes prêt  
à relever le défi,  
ce guide vous sera utile***

Le présent guide ne donne pas toutes les réponses. Aucun guide d'apprentissage digne de ce nom ne saurait avoir cette prétention. C'est pourquoi il vous revient en bout de ligne de réfléchir sur la façon dont vous apprenez et apportez les améliorations compatibles avec votre situation.

En revanche, le guide donne des conseils pratiques sur la façon d'entreprendre la démarche. Qui plus est, il aidera votre équipe à mettre le processus en branle. Rappelez-vous que l'apprentissage passe par les relations interpersonnelles. Le fardeau de l'amélioration ne peut reposer uniquement sur vos épaules. Il faut partager activement les leçons que renferme le présent guide et en discuter avec vos coéquipiers. Ceux-ci doivent le lire.

Jusqu'à présent, nous avons réfuté quelques mythes associés à l'apprentissage et expliqué pourquoi l'apprentissage revêt une telle urgence. Chacune des sections suivantes du guide est consacrée à une autre étape du périple de l'apprentissage.

### Étapes du périple de l'apprentissage

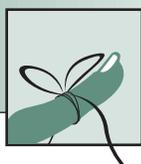


## EN QUOI CONSISTE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL?

La prochaine étape consiste à recenser les embûches qui vous empêchent, vous-même et votre organisation, de bien fonctionner. Elle montre également comment une vision commune peut émerger. Le guide présente ensuite un ensemble de techniques propres à améliorer immédiatement la façon dont votre organisation apprend. L'étape finale consiste à réfléchir sur les mesures que vous avez prises et à poursuivre sur votre lancée. Chaque étape se répète, car il n'y a pas de destination ultime au terme du périple de l'apprentissage.

Le guide se termine par un exemple qui montre comment tout ce processus fonctionne dans la pratique.

### *Quelques éléments à garder à l'esprit*



- L'apprentissage personnel est une quête inlassable de l'excellence. On peut y travailler pour s'améliorer chaque jour dans le cadre de ses activités professionnelles quotidiennes.
- Une organisation apprenante prend sa source dans un changement de culture, c'est-à-dire un changement dans « l'attitude » de l'organisation.
- Pour qu'un changement culturel profond et durable se produise, tous les membres de l'organisation doivent assurer le leadership.
- On édifie le savoir par le truchement des relations interpersonnelles. Il faut le véhiculer dans des messages convaincants qui attirent des auditoires variés et constamment l'examiner.
- Grâce aux aptitudes interpersonnelles nouvellement acquises, les gens peuvent connaître du succès dans une organisation axée sur le savoir plus variée et moins hiérarchique.



### *Quelques questions à vous poser*

- Toute organisation doit relever certains défis en matière d'apprentissage et composer avec des éléments qui l'empêchent d'apprendre en donnant sa pleine mesure. L'organisation apprenante est celle dont les membres comprennent ces défis et s'efforcent de les surmonter. À quels défis votre organisation fait-elle face? Comprend-on généralement en quoi consistent ces défis?
- Nombre d'organisations adoptent un énoncé de vision, mais l'organisation apprenante ne s'arrête pas là. Ses membres ont une vision profonde et passionnée des valeurs qu'ils défendent et de la façon dont ils veulent travailler. Pouvez-vous affirmer que les membres de votre organisation partagent ce genre de vision? Dans l'affirmative, en quoi consiste-t-elle?

### *Un regard neuf sur votre organisation*

Il s'agit là de questions difficiles, car un gestionnaire ne peut y répondre seul. L'organisation tout entière doit y répondre collectivement.

Afin de comprendre pourquoi il en est ainsi, faites le parallèle entre votre organisation et une équipe de volley-ball.

Il s'agit d'une bonne analogie, car il n'y a pas de rôles prédéterminés au volley-ball, contrairement à ce qui se passe dans un sport comme le hockey. Chaque membre de l'équipe peut jouer à chaque position. Le volley-ball n'exige pas de compétences spécialisées et les joueurs doivent posséder des compétences variées. Il n'y a pas de compteur vedette. Chacun y met du sien pour garder le ballon en volée.

C'est de cette façon que devrait fonctionner idéalement une organisation apprenante qui travaille en équipe. Alors, comment devez-vous diriger ce genre d'équipe?

Le but est de former la meilleure équipe de volley-ball sur le terrain, mais vous ne savez pas avec certitude comment votre équipe se classera vraiment. Les statistiques de base concernant les points comptés et les résultats des matchs ne disent pas tout. En tant qu'entraîneur, il vous faut réfléchir de façon plus approfondie sur les actions et la performance de votre équipe.

Alors, sur quels éléments porterez-vous votre attention?

Certains entraîneurs pourraient commencer par observer ce que chaque joueur fait individuellement. Chacun d'eux peut parvenir à bloquer plus rapidement ou à décocher des smashes plus précis. Mais ce n'est pas aussi simple que de montrer à la personne la façon « optimale » de faire les choses. Certains joueurs ont pris de mauvaises habitudes. D'autres peuvent ne pas donner leur pleine mesure en raison de difficultés cachées. Le défi consiste à recenser les éléments qui empêchent un joueur de fonctionner à son plein potentiel.

Une équipe peut regrouper un grand nombre de joueurs étoiles sans pour autant être une grande équipe. Il faut bien travailler en groupe.

## COMMENT SAVOIR PAR OÙ COMMENCER?

En tant qu'entraîneur, il vous incombe de déterminer les domaines dans lesquels votre équipe a de la difficulté à travailler en groupe. Vous êtes peut-être en mesure de voir des choses qui risquent d'échapper à l'attention d'un membre de l'équipe? Est-ce que les joueurs se passent bien le ballon? Est-ce qu'ils communiquent bien les uns avec les autres sur le terrain? Existe-t-il un climat de camaraderie dans le vestiaire ? Dans ce cas, le défi consiste à trouver les choses qui empêchent l'équipe de donner sa pleine mesure en tant que groupe.

Avant que l'équipe puisse commencer à apporter des changements, elle doit avoir une certaine idée du genre d'équipe que les membres souhaitent former. Est-ce que l'équipe veut mettre l'accent sur l'offensive en s'efforçant de marquer des points de façon énergique? Ou souhaite-t-elle insister sur la défensive ? Comment l'équipe peut-elle tirer le maximum des talents des joueurs? Comment peut-on faire participer tout le monde aux décisions importantes que l'équipe doit prendre? L'équipe doit arrêter une vision quant à la forme qu'elle prendra.



« Les équipes efficaces comprennent leurs lacunes et elles adoptent une vision commune de la forme qu'elles veulent prendre. »

Pour résumer, les équipes efficaces savent où elles en sont et où elles veulent arriver.

C'est pourquoi l'apprentissage doit reposer sur une nouvelle façon de voir l'organisation. Il faut mettre le doigt sur ce qui l'empêche de bien fonctionner. On doit donc déterminer une vision du type d'organisation apprenante au sein de laquelle on souhaite travailler. Ce n'est qu'après que l'on pourra commencer à combler l'écart entre les deux.

Votre tâche en tant qu'entraîneur consiste à favoriser le processus. Toutefois, soyons clairs quant au type de leadership à exercer en pareil cas.

La plupart des gens se représentent l'entraîneur comme une personne qui se tient près de la ligne de côté et crie des ordres aux joueurs. Il y a de fortes chances que ce genre de leadership ne vous mène nulle part. Dans l'hypothèse la plus optimiste, les joueurs obéiront aux ordres tant que l'entraîneur aboiera après eux. Toutefois, cette démarche n'a rien à voir avec l'apprentissage.

Les membres de votre équipe en sont arrivés à déterminer collectivement leurs lacunes actuelles et leurs aspirations pour l'avenir. Pour que tous les membres soient enclins à aider l'équipe à s'améliorer, il faut que chacun ait eu la possibilité de donner son avis et de façonner la vision de l'équipe. On ne peut imposer un diagnostic à l'équipe : les membres doivent se l'approprier.

Il arrive parfois que seuls les joueurs soient en mesure d'évaluer leur situation. En pareil cas, l'entraîneur doit compter sur eux pour acquérir le savoir. Les membres de l'équipe doivent en arriver à comprendre personnellement les aspects auxquels ils pourraient apporter des améliorations. Dans d'autres cas, on se fait une idée en voyant ce que font d'autres équipes... ou d'autres entraîneurs... ou les joueurs qui font partie d'autres ligues ou pratiquent d'autres sports. Dans ce contexte, l'apprentissage consiste à « voler » les bonnes idées sans aucune honte et à les mettre en pratique de façon intelligente.

Toute cette démarche exige un certain dialogue et des aptitudes à l'animation. Elle exige aussi certains conseils pratiques quant aux éléments sur lesquels on doit porter son attention. C'est ce que la présente section du guide vous aidera à faire.

## COMMENT SAVOIR PAR OÙ COMMENCER?

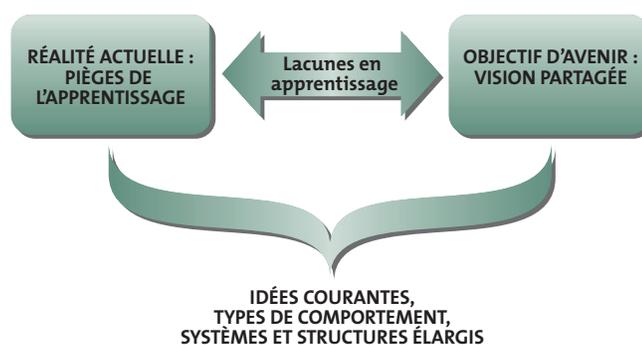
### **Éléments sur lesquels porter votre attention**

Les défis inhérents à l'apprentissage prennent différentes formes. Voici les éléments sur lesquels on devrait porter son attention :

- *Idées reçues* : Certaines convictions et hypothèses peuvent entraver l'apprentissage. On a souvent des idées bien arrêtées sur la meilleure façon de faire les choses ou des idées préconçues concernant la motivation des autres. Cette attitude empêche d'avoir une vue d'ensemble. Elle peut aussi empêcher d'appréhender la situation d'une façon nette et franche. On doit constamment remettre en question sa propre façon de voir les choses. Autrement, on ne peut être véritablement ouvert aux idées nouvelles et curieux de faire des découvertes.
- *Comportements* : On adopte des façons d'agir ou d'entrer en interaction avec les autres. Face aux autres, on a parfois des réactions qui les bloquent. Certaines façons de faire les choses peuvent sembler confortables ou pratiques, ce qui n'incite guère à chercher à apporter des améliorations. On peut avoir acquis de mauvaises habitudes qui irritent les autres ou les rendent nerveux. Ces comportements nuisent à l'apprentissage collectif à moins que l'on n'en prenne conscience... et que l'on ne sache comment ils sont perçus par les autres.
- *Systèmes et structures plus vastes* : Il est possible que des questions systémiques plus vastes nuisent à l'apprentissage et que des facteurs d'incitation fassent obstacle à l'apprentissage collectif et encouragent plutôt les solutions rapides et le carriérisme. Certaines organisations ne valorisent pas assez l'apprentissage pour offrir les ressources et les mécanismes d'aide nécessaires. Il est important de prendre conscience que les systèmes et les structures plus vastes devraient toujours vous amener, ainsi que votre équipe, à donner votre pleine mesure.

Il est important d'être à l'affût des façons dont chacun de ces aspects influe sur l'apprentissage dans votre organisation. Ce que vous cherchez, ce sont les embûches qui empêchent les personnes et les équipes de tirer le maximum de l'apprentissage. L'équipe doit donc définir sa vision de l'avenir en tenant compte de chacun de ces aspects.

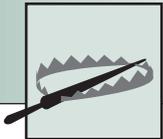
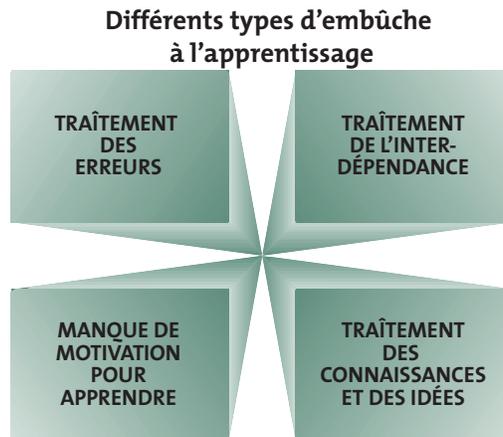
### **Comprendre vos lacunes en matière d'apprentissage avant de mettre en œuvre des changements spécifiques**



## COMMENT SAVOIR PAR OÙ COMMENCER?

### **Embûches courantes qui entravent l'apprentissage**

Vous vous demandez peut-être de quoi ont l'air les embûches qui entravent l'apprentissage. En explorant certaines embûches courantes à cet égard, il serait utile que vous-même et les membres de votre équipe en trouviez des exemples dans votre propre expérience. Mieux encore, demandez à votre équipe s'il existe certaines embûches qui ne figurent pas dans la liste de vérification présentée ci-après. Ce faisant, faites une liste des embûches que vous identifiez.

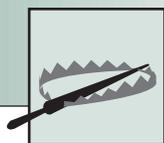


- *Comment aborde-t-on l'erreur au sein de votre équipe?* Des erreurs se produisent à l'occasion. Si votre équipe recherche l'excellence, elle ne se laissera pas arrêter par des revers. Les coéquipiers s'épauleront pour compenser et le groupe discutera de la question en allant à la racine du problème pour réduire le risque que l'erreur se reproduise. Votre équipe a-t-elle adopté une approche adulte consistant à tirer une leçon des erreurs commises? Voici quelques embûches qui empêchent d'apprendre des erreurs commises.
  - ◇ *On ne discute pas des erreurs.* Lorsqu'une personne commet une erreur, on suppose qu'elle en tirera une leçon et on n'en discute pas ouvertement. Quand l'équipe commet une erreur, on tient parfois une réunion rétrospective, mais c'est à peu près tout. Et, si c'est le supérieur qui en commet une, personne n'en fait état – ni lui ni les autres. Les gens craignent avant tout de créer du ressentiment et des tensions susceptibles de nuire à la productivité.
  - ◇ *Les membres de l'équipe veulent éviter de blâmer qui que ce soit en cas d'erreur.* Les supérieurs et les collègues expriment leur insatisfaction lorsque des erreurs sont commises. Des pressions considérables sont exercées pour que l'on n'en commette pas. Lorsqu'une erreur est commise, chacun le reconnaît mais a tendance à éviter de blâmer et de critiquer les personnes en cause.
  - ◇ *Les erreurs sont « enterrées ».* On craint que les erreurs ne nuisent à la carrière de la personne en cause ou à la réputation de l'équipe. En règle générale, on camoufle les erreurs ou on fait comme si elles

## COMMENT SAVOIR PAR OÙ COMMENCER?

étaient sans importance. Les erreurs s'accumulent parfois, créant par la suite une situation de crise, ou elles refont surface plus tard et deviennent un irritant.

- ◇ *On discute des erreurs, mais personne ne s'attaque à la cause première.* On discute des erreurs, même quand personne ne se sent vraiment à l'aise de le faire. Pourtant, elles semblent se répéter, si bien que tout le monde est insatisfait. On a en général tendance à ne pas voir que les erreurs sont tout simplement les symptômes de problèmes plus profonds. Personne ne veut prendre le temps de creuser pour découvrir la cause première des erreurs.



- *Les membres de l'équipe reconnaissent-ils l'incidence de leurs actes sur l'organisation dans son ensemble?* Les organisations sont de plus en plus interdépendantes. Les gestes que pose une personne se répercutent d'ordinaire sur ses coéquipiers. Ils peuvent également avoir une incidence sur les membres d'autres services ou ministères, même indirectement. Si votre équipe se sent soudée, elle comprendra comment son travail affecte les autres. Qui plus est, elle sera en mesure de se situer dans le contexte global. Dans quelle mesure votre équipe tire-t-elle parti de ce réseau de relations? Voici quelques embûches entravant l'apprentissage qui se rapportent à l'interdépendance.
  - ◇ *On n'envisage pas toutes les conséquences de nos actes.* Il arrive souvent que des membres de l'équipe fassent des choses qui alourdissent la tâche des autres. Dans la meilleure des hypothèses, ils ont droit à un avertissement. Le plus souvent, le travail s'accumule. On a l'impression que les membres de l'équipe ne se rendent pas compte à quel point ils dépendent des autres. Cela crée des tensions et les gens évitent de faire des faveurs aux autres. Les gens n'unissent pas leurs efforts pour parvenir à des ententes mutuellement satisfaisantes qui amélioreraient le travail de chacun.
  - ◇ *Les membres de l'équipe défendent leur territoire.* On considère les responsabilités comme des compartiments étanches entre lesquels il n'y a guère de chevauchement. Par conséquent, lorsqu'un membre de l'équipe s'aventure sur le territoire d'un autre, il se fait rabrouer, fait l'objet de plaintes ou se heurte à des obstacles. Même lorsque les gens reconnaissent la nécessité de collaborer, ils établissent généralement des paramètres stricts quant à la participation de chacun. On ne valorise pas des relations de travail plus fluides.
  - ◇ *Je n'en ai rien à cirer des autres organisations.* Il est reconnu que la gestion des relations horizontales revêt une grande importance. Il arrive que des membres fassent partie de comités mixtes et échangent de l'information. Toutefois, les relations avec les autres organisations sont plutôt considérées davantage comme une corvée. Lorsque les activités d'une équipe se répercutent sur d'autres organisations, on se contente généralement de gérer les répercussions au lieu d'adopter une attitude proactive et de rechercher les possibilités conjointes. On n'a guère le sentiment d'avoir des aspirations et des responsabilités communes.

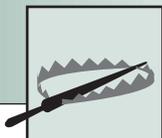
## COMMENT SAVOIR PAR OÙ COMMENCER?

- ◇ *Les supérieurs délèguent des tâches, mais ils laissent une marge de manœuvre très étroite.* Il ne s'agit peut-être pas de microgestion, mais les gestionnaires imposent des contraintes qui empêchent les membres de l'équipe d'avoir les coudées franches dans leur travail. C'est pourquoi ces derniers ne considèrent pas qu'ils ont assez d'autonomie pour véritablement innover. Les supérieurs semblent craindre d'accorder de l'autonomie, car ils s'inquiètent de perdre la haute main sur la situation, en particulier en cas de crise. En outre, ils craignent d'être moins pertinents pour leur organisation. Ils ont toujours pensé que pour être un gestionnaire, il faut constamment exercer son autorité sur une équipe.
- ◇ *La résolution des problèmes ne se fait pas collectivement.* Bien sûr, il y a les réunions. Toutefois, personne n'y participe pour obtenir des autres un point de vue utile. Les réunions se limitent d'ordinaire à établir l'ordre du jour, à déléguer les tâches et à approuver le travail accompli. L'équipe possède des talents variés, mais ce n'est que rarement qu'une personne demandera à d'autres de prendre part à son travail, plus précisément lorsqu'elle reste aux prises avec un problème épineux. Exception faite des réunions occasionnelles qui prennent la forme d'une discussion à bâtons rompus, les modalités de travail ne sont pas propices à la participation conjointe.
- ◇ *Personne ne sait quelle est véritablement sa place dans l'ensemble du système.* Le but est de servir les Canadiens. On le comprend, mais aucun membre de l'équipe ne peut se situer réellement dans le contexte de cette mission. Les membres ne sont pas en mesure de voir le lien entre, d'une part, le travail qu'ils accomplissent et, d'autre part, l'amélioration de la vie des Canadiens et l'essor de notre démocratie. Il est donc difficile de cerner l'apport de l'équipe sans s'en tenir à de vagues généralités.
- *Dans quelle mesure votre équipe est-elle déterminée à apprendre collectivement?* Les facteurs qui motivent une organisation peuvent favoriser ou entraver l'apprentissage. L'organisation apprenante ne se contente pas d'aligner des facteurs d'incitation à l'appui de l'amélioration de l'apprentissage. Les gens doivent avoir la motivation profonde pour apprendre, par intérêt, par curiosité naturelle et par leur désir de parvenir à la maîtrise de soi. Comment votre organisation encourage-t-elle les gens à apprendre, tant individuellement que collectivement? Jetez un coup d'œil aux embûches suivantes qui entravent la motivation :
  - ◇ *Il n'y a guère d'imputabilité collective.* Même lorsque le travail est accompli par une équipe entière, il y a en matière d'imputabilité une hiérarchie rigide mettant l'accent sur le rendement individuel. Chacun se préoccupe de ses objectifs personnels, peu importe le rendement de son équipe. Les primes et les récompenses sont attribuées sur cette base. C'est pourquoi les gens ne sont pas très enclins à consacrer du temps et de l'énergie afin d'aider l'équipe à aller de l'avant. Tout au plus, le supérieur fera à l'occasion un compliment à l'équipe dans son ensemble.
  - ◇ *Les facteurs d'incitation reposent uniquement sur des stimulants matériels.* Lorsqu'on fait bien les choses, la reconnaissance prend

## COMMENT SAVOIR PAR OÙ COMMENCER?

souvent la forme de primes et de récompenses qui, au dire de certains, ne sont pas toujours attribuées de façon équitable. D'aucuns déplorent que les stimulants matériels constituent les seuls facteurs d'incitation offerts. Il n'y a pas d'efforts concertés pour éliminer les obstacles qui nuisent au travail et empêchent d'apporter des correctifs. Les membres de l'équipe ont des talents et des intérêts dont on pourrait tirer parti pour réaliser de grandes choses, mais personne ne semble intéressé à les recenser.

- ◇ *L'équipe est trop introvertie.* Elle n'est pas assez à l'affût des nouvelles menaces et possibilités. Il est possible que l'équipe réussisse bien selon ses propres normes, mais les membres n'ont aucune idée des derniers développements dans leur domaine et ne portent guère attention à l'impact d'un environnement en constante évolution sur la façon de faire. Quand les gens en arrivent à reconnaître que des changements s'imposent, ils doivent faire du rattrapage. On ne sort jamais des sentiers battus.
  - ◇ *L'équipe semble se contenter d'éteindre des incendies.* On passe beaucoup de temps à réagir aux crises au lieu de les prévenir. L'organisation apprécie grandement les spécialistes de la gestion des situations d'urgence, mais personne ne semble reconnaître la valeur de ceux qui travaillent d'arrache-pied pour éviter les crises. C'est un phénomène assez compréhensible, car la gestion des crises a une grande visibilité, contrairement à la prévention. On consacre donc moins de temps et d'énergie à systématiquement prévoir ces défis et à s'y préparer et on ne cherche pas non plus les leçons à tirer des crises qui éclatent.
  - ◇ *On encourage tout le monde à travailler plus fort, et non à travailler de façon plus intelligente.* Les membres de l'équipe sont évalués en fonction de leur capacité à « faire leur travail » et non à trouver des façons nouvelles d'atteindre les mêmes objectifs. Or, il est parfois possible d'apporter de petites améliorations au travail. Il y a trop d'obstacles qui empêchent de modifier radicalement la façon de travailler. En outre, vous risquez davantage d'être réprimandé pour avoir provoqué des maux de tête à court terme que d'être récompensé pour avoir apporté des changements durables.
  - ◇ *L'apprentissage est considéré comme quelque chose que l'on fait sur son temps de loisir.* Les coéquipiers n'ont pas une bonne idée de ce qu'implique l'apprentissage. Ils présument simplement que c'est une activité distincte du travail. Le temps consacré à progresser sur le plan intellectuel et à améliorer sa façon de travailler n'est pas valorisé. On considère que l'apprentissage ne fait pas partie intégrante du « véritable » travail.
- *Comment votre équipe considère-t-elle le savoir et les idées?* Les organisations comptent de plus en plus sur le savoir, mais pas n'importe quel savoir. Le savoir doit être continuellement examiné. Il doit être remis en question par les membres de l'équipe et prendre la forme d'arguments convaincants. La qualité et la pertinence du savoir doivent être déterminées de façon rigoureuse. Les organisations ne disposent pas toutes d'un « endroit sûr » nécessaire pour débattre ouvertement des mérites d'une proposition



## COMMENT SAVOIR PAR OÙ COMMENCER?

stratégique, d'un rapport de recherche ou d'une présentation. Dans quelle mesure votre organisation évalue-t-elle activement le savoir qu'elle utilise? Voici plusieurs idées qui constituent des embûches en la matière.

**« On doit adopter ou rejeter une idée selon sa valeur et non selon le rang hiérarchique de celui qui la propose. »**

- ◇ *L'opinion du patron fait la loi.* On examine les idées, parfois sans ménagements, mais lorsque le patron parle, le débat est clos. Les gens craignent de mettre leur carrière en péril s'ils remettent en question le point de vue d'un supérieur. Ils pensent que le supérieur perdra la face ou se fâchera. Un supérieur peut affirmer qu'il n'a pas toutes les réponses, mais le simple fait de proposer des solutions de rechange semble revenir à défier son autorité.
- ◇ *Si on ne peut évaluer un élément, celui-ci n'a pas d'importance.* Tout le monde reconnaît que l'on devrait pouvoir justifier les mesures que l'on prend au moyen d'éléments probants. Toutefois, une forme d'éléments probants préoccupe généralement l'équipe — les chiffres. Bien qu'il soit important d'évaluer le rendement de l'équipe pour des raisons d'imputabilité, l'équipe y voit une fin en soi. Par conséquent, on considère comme étant moins rigoureuses les opinions qui ne sont pas étayées par des chiffres. En revanche, on valorise celles qui sont étayées par des statistiques, particulièrement parce qu'il est possible de les communiquer dans une présentation et facile de les montrer aux autres. C'est pourquoi une foule de renseignements importants passent inaperçus.
- ◇ *Dans les débats d'idées, le but est d'amener les opposants à se soumettre à son point de vue.* Naturellement, tout le monde est appelé à défendre son point de vue à l'occasion. Toutefois, lorsque l'équipe se réunit pour discuter d'idées, les gens n'ont ni l'esprit ouvert ni une attitude franche. En réalité, personne ne semble vraiment écouter les autres ou échanger avec eux. La discussion vise à les convaincre. On veut simplement faire passer ses idées, et non pas en trouver de nouvelles.
- ◇ *Dans le cadre des discussions, les membres de l'équipe expriment leur insatisfaction, mais ils ne prennent pas de mesures en conséquence.* Les membres de l'équipe ont des doléances et des irritants et ils souhaitent exprimer ce qu'ils ont sur le cœur. Lorsqu'ils ont la possibilité d'engager un dialogue ouvert, ils en profitent pour se plaindre. Les supérieurs sont mal à l'aise et demandent au groupe d'avoir une attitude plus constructive. Or, ceux qui se plaignent ont justement l'impression qu'ils sont constructifs. Chacun semble simplement avoir de la difficulté à faire savoir ce qu'il veut sans que les autres se sentent menacés. C'est pourquoi ces possibilités d'amélioration sont gaspillées.
- ◇ *Nos succès nous empêchent de chercher des moyens d'apporter des améliorations.* L'organisation a eu ses moments de gloire. Elle en a même bénéficié. Or, au lieu que chacun soit ouvert aux nouvelles idées, le succès rend tout le monde complaisant. En règle générale, on fait fi des idées qui s'écartent de la voie actuelle. La devise du groupe semble être : « On ne doit pas réparer une chose qui fonctionne bien. » Cela signifie que les gens sont incapables d'expliquer pourquoi ils pensent que les pratiques en vigueur resteront efficaces dans l'avenir. Puisque les circonstances changent très rapidement, il faut faire preuve d'une plus

## COMMENT SAVOIR PAR OÙ COMMENCER?

grande vigilance. Mais l'équipe demeure prudente – victime de son succès et de sa réputation.

- ◇ *Tout le monde a la même optique.* L'équipe valorise le consensus. Toutefois, au lieu d'engager un dialogue profond pour résoudre les conflits, elle regroupe des personnes qui pensent de la même façon. On sélectionne minutieusement les nouveaux membres pour s'assurer qu'ils sont d'accord avec le message de l'équipe ou qu'ils cadrent avec la façon de faire. Ceux qui s'opposent au point de vue de la majorité sont considérés comme des fauteurs de trouble. On privilégie avant tout l'harmonie, mais il s'agit généralement d'un faux consensus. Il n'y a aucune diversité d'opinions ni aucun conflit stimulant. Il n'y a pas non plus de membres provenant d'organisations, de sphères d'activité ou de milieux culturels différents.
- ◇ *Les idées nouvelles ne sont pas prises au sérieux.* L'équipe encourage les membres à proposer des idées nouvelles, précisant même qu'elles devraient provenir de sources variées. Toutefois, on qualifie de stupides ou d'irréalistes les idées qui sont proposées. Le sapement des idées nouvelles se fait parfois de façon un peu plus subtile. Les gens font des plaisanteries ou des commentaires sournois. Même un sourire narquois, un geste ou un petit rire, peut être un signe d'indifférence. Les membres de l'équipe ne sont pas conscients de la foule de petites choses qui découragent les autres. C'est ainsi que l'on se retrouve à écarter des idées sans les avoir examinées soigneusement.

Il y a de fortes chances que vous ayez déjà rencontré ces embûches ou des difficultés similaires. Elles sont parfois moins évidentes que dans les exemples présentés ici.

Il est essentiel de prendre conscience de ces embûches pour favoriser l'essor de l'apprentissage au sein de votre organisation. Cela exige une capacité de réfléchir de façon adulte sur la façon de faire les choses. Il ne suffit pas de voir les embûches créées par les autres. On peut par inadvertance en créer soi-même sans même le savoir.

En outre, tous les membres de votre équipe doivent comprendre le rôle qu'ils jouent dans la création et le maintien de ces embûches. Il ne suffit pas de le leur dire. Demandez-vous comment vous réagiriez si quelqu'un vous disait que vous empêchez l'équipe de bien fonctionner. Même si elle est faite avec tout le tact possible, cette remarque risque fort d'être interprétée comme un reproche.

## COMMENT SAVOIR PAR OÙ COMMENCER?

Il faut diagnostiquer collectivement les embûches qui entravent l'apprentissage de l'équipe. On doit évidemment se demander comment poser ce genre de diagnostic. Demandez à votre équipe de se pencher sur les questions suivantes :

- En quoi ai-je contribué à créer ou à maintenir des embûches qui entravent l'apprentissage? Donnez des exemples. De quelle façon différente pourrais-je m'y prendre pour créer une culture plus ouverte à l'apprentissage?
- Quelles insatisfactions éprouvez-vous face à ce genre d'embûches dans votre travail? Donnez des exemples. Comment les membres de l'équipe peuvent-ils se rendre utiles?
- Quelles embûches faudrait-il ajouter à la liste?

Votre équipe devrait à ce point avoir répertorié les embûches auxquelles elle se heurte. Cela devrait lui permettre de se situer dans la poursuite de l'apprentissage.

### **Définition d'une vision commune**

Vous avez examiné les difficultés avec lesquelles votre organisation est actuellement aux prises. Le moment est maintenant venu d'explorer les résultats que vous souhaitez obtenir par la suite. Il s'agit de créer une vision commune au sein de votre organisation.

Qu'est-ce qu'une « vision » exactement et en quoi peut-elle être commune?

Pour dire les choses simplement, une vision consiste en une image de l'avenir idéal que l'on souhaite créer. Ce n'est pas simplement un énoncé de nobles principes. Il doit s'agir d'une image qui reflète les réalités quotidiennes que les gens rencontrent dans leur travail. Ce n'est pas non plus quelque chose de coulée dans le béton. La vision doit être assez souple pour changer à mesure que le travail évolue et que les gens en apprennent davantage. Enfin, elle ne peut être déterminée par un gestionnaire. La vision doit être définie en collaboration par tous les membres du service.

Alors, quels sont, au juste, les éléments que renferme une vision?

La vision renferme à tout le moins un tableau d'ensemble de ce que l'on aimerait réaliser concrètement en tant qu'organisation. Toutefois, elle suppose également que l'on détermine clairement les valeurs, les convictions et les principes qui sont chers au groupe. C'est en fonction de ces valeurs que l'équipe doit adapter ses méthodes de travail. Enfin, c'est l'image que l'on souhaite projeter auprès des autres. Pensez à ce que votre équipe devrait représenter dans l'esprit des citoyens<sup>1</sup>.

Il existe quantité d'outils utiles pour créer une vision ou formuler un énoncé de vision. Le présent guide propose une approche relativement simple et directe.

Votre organisation devrait dresser la liste de ses principaux objectifs. Même s'il vous faut être conscient du mandat de l'organisation, il ne s'agit pas seulement des objectifs essentiels à la mission de l'organisation ou des sphères d'activité importantes. La vision doit intégrer un plus large éventail de considérations en matière d'apprentissage.

**« La vision reflète les réalités quotidiennes d'une équipe. Elle est assez souple pour évoluer et elle est définie collectivement. »**

## COMMENT SAVOIR PAR OÙ COMMENCER?

Si votre organisation est constituée d'une petite équipe, cette démarche peut se faire par le truchement d'une activité spéciale ou d'un dialogue se déroulant sur une certaine période. En revanche, s'il s'agit d'une organisation de grande envergure, le processus de consultation prend plus d'ampleur. Dans le présent guide, nous présumons que vous commencez au niveau de l'équipe locale.

Indiquez sur une feuille de papier ou un tableau à feuilles les réponses de votre groupe aux questions suivantes :



- *En quoi considérez-vous que votre équipe sert l'intérêt public? Vous devriez notamment parler des éléments suivants :*
  - À qui sont destinés principalement les services que vous assurez? Quel est l'esprit du mandat de votre organisation? Votre organisation s'adresse peut-être à des groupes de clients plus immédiats, mais en bout de ligne à qui assurez-vous des services? Comment votre équipe vient-elle en aide aux clients ?
  - En quoi cet aspect diffère-t-il par rapport aux autres organisations du secteur public?
  - De quelle façon votre équipe aide-t-elle d'autres organisations à atteindre leurs objectifs?
- *Comment serait à votre avis le milieu de travail idéal? Si vous avez besoin d'aide pour répondre à cette question, penchez-vous sur quelques éléments supplémentaires :*
  - Comment les gens entreraient-ils en interaction en tant que groupe pour résoudre les problèmes? Quelles seraient les modalités de travail ? Comment les gens assureraient-ils le leadership et apporteraient-ils leur contribution?
  - Comment pouvez-vous unir vos efforts pour surmonter les embûches qui entravent l'apprentissage de l'équipe?
  - Comment ce milieu de travail investirait-il dans votre développement intellectuel, tant sur le plan personnel que professionnel?
  - Comment ce milieu de travail vous permettrait-il de trouver un équilibre entre vos obligations liées à votre travail, à votre famille et à vos amis?

Les réponses à ces questions devraient vous donner des indications sur la façon dont vous envisagez votre milieu de travail local. Elles devraient aussi être révélatrices de la façon dont votre environnement local cadre avec le système dans son ensemble. Ces réponses devraient constituer des énoncés personnels.

Vous en arriverez en fin de compte à vouloir une image plus concise saisissant l'essence même de ce que vous aimeriez accomplir en tant que groupe. Il ne s'agira pas forcément d'un simple énoncé. En revanche, il devrait être assez concis pour que les membres puissent l'apprendre par cœur.

## COMMENT SAVOIR PAR OÙ COMMENCER?

Bryan Smith a aidé beaucoup d'organisations à définir leur vision commune. Il propose une série de principes destinés à orienter le processus de sorte que chacun y participe<sup>2</sup>, c'est-à-dire :

- Commencez par l'aspect personnel et examinez comment il se rattache aux réalisations auxquelles l'organisation aspire.
- Considérez que tous les membres sont égaux et ne laissez pas la hiérarchie perturber le débat.
- Recherchez une discipline, et non un consensus. Vous n'êtes pas en quête de conformité et vous ne voulez pas non plus faire fi des divergences simplement pour en arriver à une entente. Recherchez les points de rapprochement au-delà des désaccords entre les gens.
- Encouragez l'interdépendance et la diversité. Examinez comment votre vision se rattache à celle des autres et reconnaissez les différences entre les gens.
- Évitez d'échantillonner et d'additionner les résultats. Cherchez plutôt à créer ensemble une vision, par le truchement de la discussion.
- Faites en sorte que les gens parlent uniquement en leur propre nom. N'essayez pas d'anticiper ce que les autres diront. Ne présumez pas que vous parlez au nom d'autres personnes. Les membres ne devraient donc pas commencer par essayer de formuler la vision par eux-mêmes. Ils devraient plutôt parler en leur propre nom et rechercher des points de rapprochement ultérieurement au cours du processus.

En suivant ces étapes et ces principes, vous devriez être mieux en mesure de créer une vision que tout le monde partagera.

À la fin de cet exercice, vous devriez avoir une idée du point où vous vous situez maintenant et de celui où vous souhaitez vous trouver plus tard. En plus de disposer d'une liste d'embûches entravant l'apprentissage de votre équipe, vous avez une image du point que vous souhaitez atteindre.

Le moment est maintenant venu de réfléchir sur l'écart entre votre situation actuelle et votre vision de l'avenir. Demandez-vous quelles mesures vous pouvez prendre pour atteindre le point visé.

Cette étape vous obligera à vous dépasser. Si vous avez de la difficulté à déterminer ce que vous souhaitez faire, la prochaine section vous aidera.

## COMMENT SAVOIR PAR OÙ COMMENCER?

### **Quelques points à ne pas perdre de vue**



- Pour bien gérer, il faut aider tout le monde à bien comprendre les points forts et les points faibles de l'organisation ainsi que les nouvelles menaces et possibilités.
- L'organisation apprenante doit posséder une vision commune dans laquelle tous se reconnaissent, une vision qui véhicule les aspirations et les valeurs qui leur sont chères.
- Il est important d'examiner continuellement les convictions et les hypothèses, les comportements ainsi que les systèmes et les structures plus vastes.
- Les équipes — même celles qui sont efficaces — se heurtent à des embûches qui entravent l'apprentissage. Il leur faut comprendre et surmonter ces embûches.
- Les embûches les plus difficiles à surmonter se rapportent à la façon dont on aborde l'erreur, les relations interpersonnelles, la motivation, le savoir et les idées.

### **Notes**

1. Douglas Eadie, « Putting Vision to Powerful Use in Your Organization », *Nonprofit World* vol. 13, n° 4, 1995, p. 40 à 46.
2. Bryan Smith, « Building Shared Vision: How to Begin », dans Peter Senge, Richard Ross, Bryan Smith, Charlotte Roberts et Kleiner, *The Fifth Discipline Fieldbook*, Toronto, Currency Doubleday, 1994, p. 323 à 326.



### Quelques questions à vous poser

- L'amélioration personnelle exige non seulement une autoévaluation honnête et systématique, mais aussi des investissements dans le développement personnel et le perfectionnement professionnel. Quels investissements avez-vous faits dans vous-même et dans votre personnel? À quelle fréquence procédez-vous à une autoévaluation?
- Lorsque vous travaillez en équipe, à quelles techniques avez-vous recours pour améliorer l'interaction au sein du groupe? Considérez-vous que l'on ne peut avoir aucune influence sur l'interaction au sein d'une équipe?
- Lorsque vous améliorez le mode de fonctionnement de votre équipe, comment aidez-vous ceux qui n'en font pas partie à en bénéficier? Que faites-vous pour aider l'organisation entière à améliorer sa capacité d'apprentissage?

### Création du leadership à tous les niveaux

C'est une chose de poser un diagnostic en ce qui a trait à l'apprentissage au sein de votre organisation, mais cela en est une tout autre que d'élaborer à la lumière de ce diagnostic un plan d'action pour apporter des changements.

Et c'est précisément à cette étape que trébuchent nombre de dirigeants bien intentionnés.

Quand nous nous hâtons de promouvoir l'apprentissage, il nous arrive souvent de susciter des attentes irréalistes quant aux résultats à atteindre. Il faut établir des jalons raisonnables. Ne vous laissez pas emporter par la fougue. Vous n'êtes pas un missionnaire qui s'efforce de convertir les non-initiés. On voit les marottes se succéder très rapidement, car les défenseurs adoptent cette attitude envers le changement. Toute cette agitation finit par créer du cynisme.

Si vous vous engagez pour longtemps, vous avez tout intérêt à être bien préparé à vous attaquer à des problèmes apparemment impossibles à résoudre qui ne disparaîtront pas du jour au lendemain, loin de là. Vous pourriez penser : « Attendez un instant! Je dois vous montrer les progrès que j'ai accomplis... pas l'an prochain, pas le mois prochain, mais demain. »

Plusieurs mesures peuvent être prises immédiatement. Il est possible d'améliorer continuellement ces techniques au fil du temps. Il ne s'agit pas d'interventions faites au petit bonheur. Les mesures prises font partie d'un processus de changement systématique qui se déroule sur plusieurs fronts .

- *Le premier front est celui de l'autoamélioration au niveau individuel.* Il vous faut investir dans votre développement personnel et votre perfectionnement professionnel et dans ceux de vos coéquipiers. Il suffit qu'une seule personne ne possède pas les compétences requises ou ne désire pas acquérir une maîtrise personnelle pour que l'organisation soit freinée.

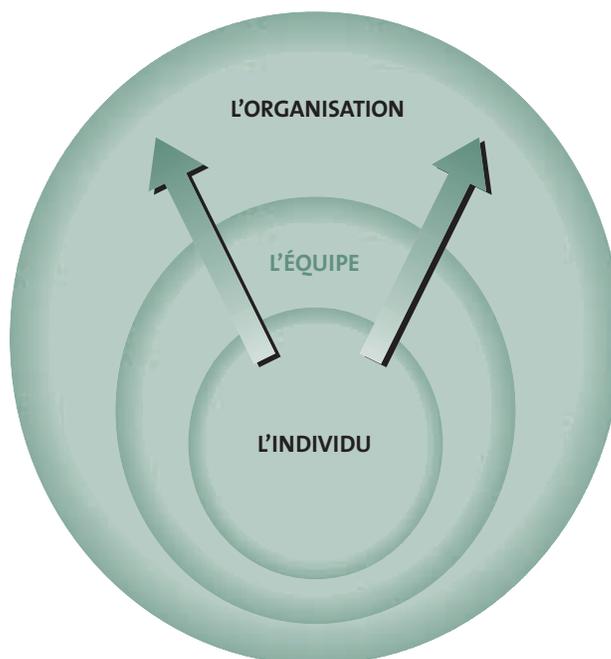


## COMMENT FAIRE AVANCER LES CHOSES IMMÉDIATEMENT?

- *Le deuxième front consiste à améliorer la façon dont votre équipe innove. Plusieurs techniques permettent d'amener votre équipe à travailler activement à l'amélioration de sa façon de travailler.*
- *Si vous êtes en mesure d'améliorer la façon dont votre équipe travaille, c'est tant mieux pour vous. Alors, le troisième front consiste à mettre en place des techniques pour favoriser l'apprentissage chez vos partenaires à l'extérieur de l'équipe. Vous pourrez apprendre au contact de ces partenaires. Ces techniques vous aideront à générer l'apprentissage ailleurs.*

On peut se représenter ces fronts comme des cercles concentriques. Différentes tactiques sont nécessaires pour améliorer l'apprentissage à mesure que vous cherchez à le promouvoir davantage dans un domaine. Idéalement, les leçons apprises dans un cercle devraient vous aider dans le suivant.

**Le changement commence chez l'individu et, de là, se répand à travers l'organisation.**



**« Il faut faire preuve d'une certaine intelligence quand on applique les conseils relatifs à l'apprentissage. Il ne s'agit pas de solutions toutes faites. »**

Il ne suffit pas d'adopter les techniques suivantes. Encore faut-il les appliquer en faisant preuve d'une certaine intelligence. Ce sont des conseils et non pas des solutions toutes faites. Et rappelez-vous que, pour toutes ces techniques, l'élément clé consiste à surmonter les embûches qui entravent l'apprentissage et à vous rapprocher de votre vision idéale.

## COMMENT FAIRE AVANCER LES CHOSES IMMÉDIATEMENT?

### Techniques d'apprentissage individuel



**« Chacun privilégie  
une façon d'apprendre.  
Le simple fait de bien  
comprendre son propre  
style d'apprentissage et  
celui des autres facilite  
l'apprentissage. »**

L'organisation peut apprendre uniquement si elle regroupe des personnes qui prennent très à cœur l'apprentissage personnel et l'autoamélioration.

Tout d'abord, cet engagement exige une grande curiosité et la volonté de se renseigner et de découvrir. Il suppose également la capacité de réfléchir sur son apprentissage et de chercher des façons nouvelles de mieux faire les choses.

Nombre de gestionnaires observeront leur personnel pour déterminer les personnes qui présentent ces caractéristiques. Ils ont tort. Nous avons tous le désir profond d'apprendre, mais nous ne nous sentons pas tous à l'aise d'apprendre de la même manière.

- *Chacun a sa préférence quant aux méthodes d'apprentissage structurées.* D'aucuns préfèrent apprendre par des lectures, tandis que d'autres privilégient les cours magistraux, les conférences ou les exposés. Pour d'autres encore, l'apprentissage passe par la conversation ou les applications multimédias. Il est important de connaître ces styles d'apprentissage et de rechercher les possibilités d'apprentissage qui permettent d'en tirer le maximum.
- *La façon de réfléchir sur les choses varie d'une personne à l'autre.* Les psychologues parlent de « styles cognitifs ». Il s'agit d'une façon savante de dire que chacun privilégie une façon de recevoir l'information et de la structurer dans sa pensée. Certains préfèrent que l'information leur soit présentée suivant une séquence logique au moyen d'une terminologie claire. D'autres se sentent limités par ce type d'approche. Ils sont plus à l'aise avec des idées abstraites et des façons plus visuelles de comprendre les choses.
- *Chacun a des préférences quant à l'endroit et au moment où il apprend.* L'environnement peut revêtir une grande importance. Certaines personnes préfèrent le bourdonnement stimulant d'un bureau animé. D'autres ont besoin d'un endroit tranquille pour réfléchir. Par ailleurs, différents moments de la journée peuvent être plus ou moins propices à différents types d'apprentissage. On doit être sensible à la fluctuation des niveaux d'énergie tout au long de la journée.

En votre qualité d'apprenant, vous devriez connaître votre propre style. En tant que gestionnaire et membre d'une équipe, vous devriez tenir compte de celui des autres.

Les styles d'apprentissage sont révélateurs lorsqu'il s'agit d'améliorer la façon dont on apprend. Toutefois, ils n'indiquent pas quelles sont les caractéristiques qui aident les organisations à mieux apprendre. C'est là que la notion de compétences entre en scène. Les compétences constituent des caractéristiques personnelles identifiables qui sous-tendent un rendement et un comportement efficaces.

La principale question que soulèvent les compétences est la suivante :  
« Quelles compétences devons-nous posséder pour favoriser notre développement personnel de manière à améliorer la façon dont un groupe apprend? »

## COMMENT FAIRE AVANCER LES CHOSES IMMÉDIATEMENT?

Il n'y a pas de réponse universelle à cette question. La réponse varie selon le groupe et sa dynamique. Cela dit, il est évident que certaines compétences revêtent une importance déterminante.

- ◇ *Une vision cosmopolite du monde permet de considérer le monde dans une perspective plus large.* Cette vision suppose qu'on est conscient de la diversité, qu'on la comprend et qu'on l'apprécie. La diversité prend différentes formes. Elle peut porter sur les idéologies, les expériences, les perspectives, le patrimoine culturel, les styles de vie et les fonctions professionnelles.
- ◇ *On doit être en mesure d'apprendre de façon plus créative et sur une base continue.* Il faut faire preuve de souplesse dans la réflexion et avoir la capacité d'intégrer l'information provenant de diverses sources. La réflexion doit se faire sur une base continue. Ces éléments exigent l'acquisition de nouvelles capacités d'analyse.
- ◇ *Les caractéristiques interpersonnelles doivent favoriser la collaboration, le respect mutuel et le désintéressement.* On doit voir les nouvelles possibilités d'enrichir les idées et les points forts personnels les uns des autres. Il faut notamment avoir la capacité de saisir la dynamique de l'équipe. Lorsqu'un des membres de l'équipe flanche, on devrait savoir comment regrouper les forces au profit des objectifs collectifs.
- ◇ *L'enseignement repose sur une relation de partage qui stimule la curiosité, favorise la quête d'information et assure l'orientation nécessaire pour donner de la rigueur aux idées.* Il ne s'agit pas seulement d'avoir des compétences en communication. On doit aussi voir le potentiel sous-jacent chez les autres et cultiver ces talents.
- ◇ *On doit être en mesure de se situer dans un plus vaste contexte, de voir les interconnexions et de penser à l'avenir.* Il faut notamment réfléchir sur l'environnement et donner une vision pour orienter les autres. Cela permet de voir sa vie et son travail dans une structure d'ensemble.
- ◇ *On doit perfectionner les compétences interpersonnelles qui aident à entrer en interaction et à partager avec les autres.* Cela doit se faire d'une façon respectueuse, positive et judicieuse. Mentionnons, par exemple, la capacité de résoudre les conflits de façon constructive sans se sentir menacé.
- ◇ *Enfin, on doit posséder la capacité d'analyse nécessaire pour structurer, analyser et juger le savoir.* . C'est ce qu'on entend par « penseurs subtils » et « spécialistes de la résolution de problèmes ».

Ces compétences sont nécessaires pour réussir dans un milieu de travail sans règles rigides ni hiérarchie.

Tous les membres de l'équipe doivent faire un effort pour s'autoévaluer et progresser intellectuellement dans chacun de ces domaines. Pour atteindre ce but, on peut établir d'abord un plan d'apprentissage prévoyant des objectifs de perfectionnement des compétences. Ensuite, chacun peut suivre les progrès qu'il accomplit au fil du temps et en rendre compte périodiquement.

## COMMENT FAIRE AVANCER LES CHOSES IMMÉDIATEMENT?

### Techniques d'apprentissage en équipe



Il existe plusieurs techniques conçues spécialement pour aider les équipes à surmonter les embûches qui entravent l'apprentissage. Celles qui sont présentées ci-après sont parmi les plus connues.

#### *Conseil n°1 – Créer un dialogue mutuellement profitable pour tous les participants*

On a beaucoup parlé récemment des vertus du dialogue pour favoriser la prise de conscience, la compréhension et l'engagement. En un sens, le dialogue permet à un groupe de personnes de « penser ensemble ». Chacun s'engage dans une conversation marquée par la franchise, le respect et l'honnêteté, sur une question qui importe réellement. Les individus écoutent attentivement et discutent ouvertement d'idées.

C'est ce qu'on entend par un « vrai dialogue ».

Beaucoup s'accordent pour dire que le dialogue est extrêmement valable. Mais on ne trouve pas beaucoup de conseils dans les écrits sur la façon d'amorcer un dialogue fructueux. En fait, notre guide demeure vague lui aussi sur la question.

La première réaction consiste à retenir les services d'un animateur professionnel. Cela peut aider, mais on court le risque de dépendre par la suite d'une aide extérieure comme « arbitre » dans les discussions. En fait, l'équipe doit développer sa propre capacité de dialogue, car nul ne peut par ailleurs se permettre d'assumer tout le temps les coûts élevés liés aux services d'un animateur. Le dialogue ne doit pas être réservé aux occasions spéciales.

William Isaacs et Palmer Parker ont effectué d'importants travaux sur la façon dont le dialogue s'instaure<sup>1</sup>. Ensemble, ils ont plusieurs points de vue intéressants à offrir :

- ◇ *Le dialogue ne consiste pas à lancer des idées contradictoires pour susciter un débat.* Naturellement, la défense des idées joue un rôle crucial. Toutefois, les apologies et les monologues assommants peuvent empêcher une recherche commune d'information. Pour éviter cet écueil, il vous faut reconnaître que vous voyez simplement les choses d'un point de vue particulier. Mentionnez aux autres les étapes que vous avez franchies pour parvenir à ce point de vue. Expliquez vos attentes et vos interprétations. Donnez des exemples concrets pour illustrer votre argument.
- ◇ *La recherche d'information témoigne d'une volonté d'obtenir des aperçus inédits, mais parfois l'intention cachée est de faire accepter une idée ou de donner des avis.* Cela se produit lorsqu'on pose une question dans l'attente d'obtenir une réponse donnée ou lorsque des affirmations sont travesties en questions. Faites plutôt l'effort d'explorer les idées et les hypothèses des autres. Demandez des précisions si l'enchaînement logique n'est pas évident.
- ◇ *Le dialogue requiert un équilibre entre différents rôles.* Il faut que certaines personnes défendent leur position et fassent évoluer le débat dans une direction donnée. D'autres devraient proposer des points de vue

## COMMENT FAIRE AVANCER LES CHOSES IMMÉDIATEMENT?

divergents pour éprouver la solidité des arguments et permettre de rectifier le tir. Il faut également que certaines personnes demeurent sur la touche pour offrir de temps à autre un point de vue différent. Enfin, on a besoin de gens qui apportent de précieux enseignements pour mener le dialogue à terme. Lorsque l'un de ces rôles fait défaut dans le groupe, vous devriez prendre le relais pour le remplir. Vous devriez également encourager les autres à faire de même. Sans ces rôles, le dialogue peut aboutir à une impasse.

- ◇ *Le dialogue nécessite un équilibre entre différentes pratiques.* Il est parfois important de mettre de côté les hypothèses et les façons de voir qui sont tenues pour acquises. Il y a lieu d'adopter un point de vue différent. À d'autres occasions, vous jugerez peut-être nécessaire d'exprimer votre opinion. Cependant, il convient de toujours faire l'effort d'écouter les autres avec toute l'attention et le respect qui s'imposent. Il ne suffit pas d'attendre que ce soit votre tour de prendre la parole.
- ◇ *Le dialogue doit être ciblé sur un problème important.* Les dialogues ne doivent pas être un simple prétexte pour se rencontrer et bavarder. Il y a lieu de préciser le dilemme ou la situation sur lesquels se concentrera la conversation. C'est de cette façon que l'on peut faire en sorte qu'un dialogue demeure fluide et spontané tout en l'encadrant dans une structure. Une conversation ne peut reposer sur des formalités et une diplomatie polie.
- ◇ *Rechercher les thèmes sous-jacents et les liens.* Le groupe doit analyser les arguments pour vérifier leur cohérence et leur logique interne. Il devrait également examiner les façons d'intégrer les idées dans le but d'élargir le débat.
- ◇ *Amener à la surface les peurs inavouées, les contradictions, les problèmes et les tensions.* En parlant aux problèmes sous-jacents, les membres de l'équipe peuvent consacrer davantage de temps à parler de problèmes réels qui ont une incidence sur le rendement. Il est nécessaire d'être ouvert et honnête concernant les conflits au sein d'un groupe. Autrement, le dialogue devient tout à fait artificiel.

En exploitant le dialogue de cette manière, l'équipe peut non seulement éviter les embûches associées à l'attitude face au savoir et aux idées, mais encore adopter une approche plus adulte en cas d'erreur.

### *Conseil n° 2 – Susciter des conflits stimulants*

Votre équipe peut s'enliser quand elle se heurte à des embûches qui empêchent ses membres de parler ouvertement et franchement. Les dialogues entre les coéquipiers se déroulent sans passion, et chacun semble se laisser aller dans une acceptation paresseuse des propositions formulées sans émettre vraiment de réserves.

Ce qu'il faut, c'est un conflit stimulant. Ainsi, les coéquipiers contesteront et examineront de près les idées de manière rigoureuse, au lieu de s'en tenir à la loi du moindre effort.

## COMMENT FAIRE AVANCER LES CHOSES IMMÉDIATEMENT?

Pour illustrer à quel point cela est important, pensez au scénario suivant. Votre équipe participe à un projet important. Les cadres des échelons supérieurs de la fonction publique ont vent du projet. Vous ne voulez pas que toutes les questions vraiment épineuses se posent lorsque le projet atteindra le Cabinet du ministre? Bien sûr que non, vous voulez plutôt que les membres de votre équipe fassent leur boulot et se montrent à la hauteur.

Qu'est-ce qui peut être fait pour amener les membres de l'équipe à s'engager et à entrer dans la course pour atteindre l'excellence?

Jerry Hirshberg, président d'un éminent cabinet de conception industrielle<sup>2</sup> s'est posé cette question. Son équipe avait pour mission d'élaborer des produits novateurs et de s'assurer plutôt deux fois qu'une, qu'ils fonctionnaient comme prévu.

La solution à ce dilemme impliquait l'adoption de plusieurs techniques de renforcement.

- ◇ *La première étape a consisté à intégrer à l'équipe des gens ayant un point de vue, un style professionnel, des passions, des expériences et un éventail de compétences extrêmement différents. C'est un effort délibéré pour éviter de créer une équipe homogène. Pour y parvenir, Hirshberg choisit de recruter les gens par « paires divergentes ». Ainsi, lorsqu'un nouveau membre est recruté, on fait un effort pour que la nouvelle recrue suivante ait une optique différente.*
- ◇ *On demande alors aux membres de l'équipe de s'attaquer aux problèmes en adoptant un point de vue différent. On procède en organisant des séances où chacun pose des questions créatives. On fait un effort délibéré pour favoriser les questions provocatrices de nature à déstabiliser ceux qui auraient tendance à se réfugier dans la complaisance.*
- ◇ *On peut alors demander aux membres de l'équipe de trouver des arguments pour défendre des points de vue qu'ils ne partagent pas nécessairement. Ils voient ainsi les choses dans une tout autre perspective. Les membres de l'équipe prennent conscience de la façon dont les autres abordent les problèmes.*
- ◇ *Enfin, les membres de l'équipe s'engagent dans un dialogue pour intégrer ce qu'ils ont appris au cours de ces discussions. Il ne s'agit pas d'essayer de parvenir à des compromis qui diluent les idées de chacun, le refus de choisir n'étant pas une solution. L'exercice implique l'intégration d'idées différentes pour en arriver à un jugement raisonné sur la meilleure façon de procéder.*

Ces techniques montrent l'intérêt d'évaluer la diversité au sein d'un groupe. Si un conflit surgit naturellement il ne faut pas le minimiser mais l'utiliser au bénéfice de l'équipe.

Les équipes se forment généralement autour des gens ayant des points en commun. Réfléchissez aux types de diversité intellectuelle qui seraient avantageux pour votre équipe. Même si vous ne pouvez pas recruter de

**« Nous devrions faire nos devoirs avant de corroborer ou de réfuter une idée, nous opposer aux stéréotypes et garder l'esprit ouvert face aux idées nouvelles. »**

## COMMENT FAIRE AVANCER LES CHOSES IMMÉDIATEMENT?

nouveaux membres, recherchez d'autres sources de points de vue différents. Vous pouvez avoir recours aux conférenciers invités et établir le dialogue avec des équipes d'une autre organisation.

### *Conseil n° 3 – Susciter des idées innovantes*

Les idées nouvelles n'émergent pas toujours spontanément du dialogue ou des relations. Il faut parfois faire un effort particulier pour les créer. Ces efforts peuvent prendre plusieurs formes.

Si des connaissances ou un savoir-faire d'importance capitale vous font défaut, vous pouvez essayer d'inviter un expert de l'extérieur ou une personne ayant une autre perspective. On parle de réunions créatives lorsqu'on bombarde un invité de questions de façon à puiser dans les idées qu'il a sur un problème donné.

Il existe également divers autres outils pour aller à la pêche aux renseignements. On peut faire le point sur l'état actuel des connaissances en instaurant des tables rondes, en invitant des praticiens chevronnés, ou en analysant des études de cas. On peut les raffiner pour innover et ouvrir la voie.

Si votre équipe est diversifiée et bien informée, les séances de remue-méninges peuvent être valables. C'est ce qui se produit lorsque chacun livre spontanément ses idées aux autres et qu'on fait ensuite l'effort de tirer parti du résultat.

Le cabinet de conception industrielle IDEO est un organisme qui possède une vaste expérience de ce type de séance. Il réunit des gens appartenant à diverses fonctions organisationnelles pour des séances régulières qui durent de une à deux heures, et intègre le remue-méninges à ses programmes organisationnels.

Les séances s'articulent autour de plusieurs éléments :

- ◇ *On demande aux membres de l'équipe de proposer les idées qui leur viennent spontanément à l'esprit.* Chacun a la possibilité de proposer une idée. On ne fait pas intervenir le sens critique de façon à ne pas interrompre le flux continu des idées. L'objectif est de disposer d'une grande quantité d'idées. On peut ainsi mettre sur la table plus d'une centaine d'idées en l'espace d'une demi-heure à une heure.
- ◇ *Les membres de l'équipe doivent s'en tenir au sujet.* Toute digression peut être une perte de temps. En mettant l'accent sur un problème ou un objectif, on peut demeurer pertinent.
- ◇ *Chacun développe l'idée de l'autre.* On encourage les participants à compléter ou à développer les idées des autres. Personne ne doit prendre le haut du pavé. Ce qui est important, c'est que le groupe enrichisse la pensée de chacun.
- ◇ *On doit avoir la possibilité de présenter ses idées schématiquement.* Les tableaux blancs ou des tableaux à feuilles sont mis à la disposition des intéressés qui peuvent présenter leurs idées de façon schématique et leur donner forme.

**« Il n'y a pas de mal à voler les meilleures idées, quelle qu'en soit la source. »**

## COMMENT FAIRE AVANCER LES CHOSES IMMÉDIATEMENT?

- ◇ *L'organisation fait un investissement dans les exercices de développement de l'esprit d'équipe.* Cela signifie que chacun a la possibilité d'acquérir des compétences en matière de travail en équipe et de développer une confiance mutuelle par la formation. Cette activité peut prendre la forme d'exercices de groupe et de journées de formation.

Tout au long de ce processus, chacun doit comprendre qu'il n'est pas déshonorant sur le plan du savoir de reconnaître ses lacunes. En fait, l'objet de l'exercice est de mettre en commun les connaissances et les idées de tous les membres de l'équipe.

En intégrant au quotidien ce type de pratique, une équipe est en mesure d'éviter de tomber dans le piège des réunions oiseuses. Ces séances suscitent l'enthousiasme et donnent de l'énergie. Elles permettent également au groupe d'apprendre collectivement au lieu de se contenter d'avaliser les connaissances que chacun apporte à la réunion.

### **Techniques d'apprentissage organisationnel**



Vous pouvez améliorer votre propre apprentissage, ou celui de votre équipe. Mais, ce n'est pas toujours suffisant.

Savez-vous ce que d'autres services font? Comment d'autres peuvent-ils tirer parti des enseignements que vous avez retenus? Mais, plus important encore, comment pouvez-vous aider d'autres personnes à acquérir de nouvelles capacités d'apprentissage? Et, enfin, comment pouvez-vous apprendre de l'expérience d'autrui? Ce ne sont là que quelques-unes des questions que vous devriez sans cesse vous poser personnellement.

Pouvez-vous répondre aux questions suivantes en mettant en œuvre des techniques conçues pour partager les idées avec le plus grand nombre et construire des relations qui transcendent les frontières de l'organisation.

- ◇ *Racontez votre histoire par le biais « d'histoires d'apprentissage ».* Il s'agit d'écrire un récit simple et accessible de ce que vous avez accompli et des défis que vous avez relevés. Ce n'est pas une forme d'évaluation, mais bien une description franche d'événements à mesure qu'ils se sont produits et selon la perspective différente des membres de l'équipe. Ces comptes rendus donnent aux autres personnes une orientation sur la façon d'améliorer leur apprentissage sans pour autant constituer des remèdes simplistes.
- ◇ *Amenez des gens de l'extérieur à participer à votre équipe.* Souvent, les équipes fonctionnent mieux si elles intègrent des gens d'autres organisations ou services de la fonction publique. Non seulement les nouveaux venus apportent un point de vue neuf, mais ils tirent également de nouveaux enseignements et les partagent avec leur propre organisation. Cette façon de faire donne également une idée de ce qui se passe ailleurs. Par exemple, elle aide à traquer les chevauchements de façon à les éviter. Qui plus est, les personnes de l'extérieur aident votre équipe à clarifier les choses en encourageant les membres à discuter des idées en tenant compte des auditoires de l'extérieur.

## COMMENT FAIRE AVANCER LES CHOSES IMMÉDIATEMENT?

- ◇ *Faites en sorte que les activités de votre équipe soient plus ouvertes et plus transparentes.* Il est parfois contreproductif d'accumuler l'information. Indubitablement, il y a des moments où la confidentialité et l'identification des attentes exigent certaines restrictions au partage d'information. Toutefois, cela ne concerne généralement pas la plus grande partie des apprentissages. Les sites Web, la rédaction de rapports et la participation à des événements vous donnent la possibilité de présenter ce que vous avez appris. Tirez parti de ces outils.
- ◇ *Mettez votre équipe en évidence auprès des intéressés.* Souvent, il n'est pas rentable de gaspiller l'énergie de votre équipe en allant par monts et par vaux pour faire valoir ses succès en matière d'apprentissage. Certains pourraient considérer que c'est tout simplement prétentieux. Mais il n'y a pas de raison de garder dans l'ombre vos luttes et vos réalisations. Ceux qui sont intéressés à améliorer leurs méthodes de travail chercheront activement à obtenir votre avis. Ce qu'on attend de vous, c'est que vous soyez personnellement accessible et recherchez les possibilités de partager. En retour, vous pourrez chercher activement à recueillir le point de vue d'autres personnes qui ont vécu des expériences similaires.
- ◇ *Engagez-vous activement dans des communautés de pratique.* Chacun d'entre nous est membre de plusieurs communautés. Il y a d'autres personnes qui partagent vos intérêts ou ont une occupation ou une profession similaire. Les collectivités et les réseaux se forment naturellement autour de ces groupes. Ce qu'on attend de vous, c'est que vous construisiez activement des relations pour aider ces communautés à avoir un sentiment d'appartenance et de cohésion. Cela fait, ces relations peuvent être une source de connaissance et mener à de nouveaux apprentissages.

Ces techniques vous aident à surmonter les embûches associées à l'isolement et au manque de connectivité, qui entravent l'apprentissage. Vous ne pouvez apprendre si votre attention est toujours tournée vers vous-même. Il vous faut constamment vous tourner vers l'extérieur, pour y puiser des idées nouvelles.

Les réseaux qui se créent vous permettent également de situer votre travail dans un programme plus vaste. Vous serez en mesure de prendre personnellement conscience de la façon dont vous contribuez aux objectifs généraux de l'organisation.

Il est également nécessaire que vous mesuriez vos progrès.

Grâce à l'évaluation, votre équipe disposera d'outils lui permettant de voir ce que vous avez réalisé. En plus de vous aider à mieux rendre des comptes, les mesures constituent une précieuse source de rétroaction. Cependant, il faut être bien clair : ce ne sont pas vos activités d'apprentissage qu'il faut mesurer, mais les résultats que ces activités permettent d'atteindre. Rappelez-vous, si votre apprentissage est destiné à vous permettre d'atteindre un objectif important, c'est le progrès dans la poursuite de cet objectif qu'il convient de mesurer.

Ce type d'information confère également une puissante motivation, qui incite à l'amélioration continue en vous fournissant un indicateur tangible des résultats.

## COMMENT FAIRE AVANCER LES CHOSES IMMÉDIATEMENT?

Il fournit également une motivation aux autres en montrant les résultats qu'il est possible d'obtenir lorsqu'on est déterminé à apprendre.

### Quelques éléments à ne pas perdre de vue



- Les changements significatifs et durables commencent par le progrès personnel, puis le virus se transmet à l'équipe et ensuite au sein de l'organisation.
- Chacun possède son propre style d'apprentissage. Il nous faut comprendre ces styles et en tirer le maximum.
- Améliorer la façon dont nous apprenons en tant qu'individu implique le développement de compétences particulières.
- Les équipes peuvent améliorer leur façon d'apprendre en ayant recours à un dialogue mutuellement enrichissant, à des conflits stimulants et à des techniques de remue-méninges.
- Partager les enseignements de votre équipe avec l'ensemble de l'organisation requiert de l'ouverture, de l'accessibilité et un esprit de partage.

### Notes

1. Cette analyse s'inspire fortement des ouvrages suivants : William Isaacs, *Dialogue and the Art of Thinking Together*, Toronto, Currency Doubleday, 1999; William Isaacs, « Dialogue, Mental Models, and Team Learning, » Course Handouts, Core Competencies Program, Society for Organizational Learning, DIA•logos Inc, 2000; Palmer Parker, *The Courage to Teach: Exploring the Inner Landscape of a Teacher's Life*, San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
2. Pour obtenir de plus amples renseignements, ou se reporter à Jerry Hirshberg, *The Creative Priority: Driving Innovative Business in the Real World*, New York, Harper Business, 1998.



### Quelques questions à vous poser

- Lorsque que vous essayez de favoriser l'apprentissage au sein de votre organisation, quels sont les obstacles auxquels vous risquez de vous heurter? Pouvez-vous vous préparer dans cette perspective? Ou avez-vous besoin de tenter des expériences et d'improviser?
- Qu'êtes-vous prêt à faire si vos efforts d'apprentissage rencontrent des revers? Si vous ne voyez pas de changements immédiats dans les résultats, que direz-vous à votre patron? Comment vous adapterez-vous et persisterez-vous dans votre engagement à apprendre?

### Maintenir l'enthousiasme à long terme

Au cours de votre carrière, vous avez probablement été témoin de plusieurs vaines tentatives pour susciter un changement durable. Une nouvelle initiative est annoncée en grande pompe et suscite l'enthousiasme de tous, mais il n'en résulte un an plus tard aucun changement durable. Cela peut se produire, même lorsque les efforts ont été bien planifiés.

En fait, la plupart du temps, les initiatives de changement n'atteignent pas tous les objectifs qui les ont motivées.

Cela vaut également pour l'apprentissage. En matière d'apprentissage, il peut être aussi difficile de persister que de commencer. Même les activités d'apprentissage les plus enthousiasmantes peuvent tourner court, se heurter à des obstacles, s'essouffler ou manquer de suivi.

Mais cela ne vous arrivera pas nécessairement. Le succès sera au rendez-vous si vous réfléchissez soigneusement à la façon d'instaurer le changement.

Ce qu'il faut savoir avant tout, c'est qu'il y a certaines choses à ne pas faire.

- *Ce n'est pas aux gestionnaires de proposer les changements.* Vous n'irez nulle part en vous contentant d'annoncer une initiative et en vous attendant à ce que chacun donne son accord. Même si vous avez consulté un grand nombre de personnes, le processus de changement doit être introduit par ceux qui sont le plus touchés. En d'autres termes, il s'agit d'un processus organisationnel. Vous n'obtiendrez pas beaucoup d'engagement en vous contentant d'exiger la conformité.
- *Le changement ne doit pas être considéré comme un événement isolé, mais comme une activité permanente.* On entend souvent parler d'initiatives d'apprentissage, comme si l'apprentissage était un projet simple comportant un début et une fin. Si l'on ne peut nier que l'équipe mène des projets particuliers, l'apprentissage qui s'y rattache est un processus ininterrompu. En un sens, la vision que vous avez créée est quelque chose que vous vous efforcerez toujours de réaliser.
- *Vous ne pouvez pas contraindre votre organisation à un changement de culture.* Le changement de culture survient parce que des membres de l'équipe adoptent une vision et des valeurs qui ont une signification dans



## COMMENT MAINTENIR L'ENTHOUSIASME EN CAS DE REVERS?

**« Annoncer en grande pompe de nouvelles initiatives ou contraindre une organisation à un changement produit rarement les résultats voulus. »**

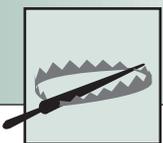
leur vie professionnelle de tous les jours et contribuent à éclairer et à améliorer le travail. Le changement de culture ne peut pas simplement être imposé. Toute tentative d'imposer aux gens des énoncés de vision est vouée à l'échec.

- *Piloter le changement est une expérience très différente d'une organisation à une autre.* Tous les individus sont différents. Toutes les organisations ont leurs propres réseaux de relations. Comment peut-on espérer, dans ce cas, qu'une même formule de changement particulière conviendra à toutes les organisations? Pour assurer le leadership, il faut porter une attention aux particularités de l'organisation, c'est-à-dire adapter, et non adopter des techniques de changement.
- *Les facteurs de motivation externes sont parfois utiles, mais pas autant que la motivation intérieure des individus.* Étant donné que tous les individus ont une curiosité et des intérêts naturels, il est possible de les mettre à profit pour induire le processus de changement. Il ne suffira probablement pas de modifier les structures de motivation ou les programmes de récompense.
- *Même les meilleures équipes ont des hauts et des bas.* Les équipes solides connaissent rarement une série d'améliorations ininterrompues non équivoques. La plupart des équipes connaissent des cycles en dents de scie. Le grand principe à retenir est de ne pas laisser les mauvaises expériences se transformer en un échec permanent. Les équipes devraient également lutter pour continuer de s'améliorer, quel que soit le point où elles se trouvent dans le cycle.
- *Les organisations connaissent des intrigues de bureau.* Cela ne sert à rien de le nier parce qu'il s'agit d'un aspect déplaisant de la vie professionnelle de chacun. Les personnes se tiennent sur la défensive, en particulier lorsqu'elles craignent le changement. Le cynisme peut faire son apparition. Les gens érigent un mur autour de leur jardin secret pour essayer d'empêcher les personnes de l'extérieur d'exercer de l'influence. Il faut être honnête et franc concernant l'existence d'intrigues.

Il y a des facteurs d'importance cruciale à garder à l'esprit. À moins que vous ne vous prépariez à y faire face, vous avez déjà les mains liées.

Bien que les formules et les recettes ne soient pas toujours la bonne façon de procéder, cela ne signifie pas que l'on peut recevoir aucune orientation. Les récits des écueils et des défis communs offrent quantité d'idées qui alimentent le processus de mise en œuvre.

### Écueils communs



Depuis une dizaine d'années, Peter Senge conseille les organisations sur la façon d'améliorer leur mode d'apprentissage. Son expérience variée lui a démontré que très peu d'initiatives pour améliorer l'apprentissage au sein des grandes organisations portent réellement fruit.

Cela n'est peut-être pas la meilleure publicité pour l'apprentissage organisationnel, mais en y regardant de plus près, on découvre plusieurs écueils courants à surmonter.

## COMMENT MAINTENIR L'ENTHOUSIASME EN CAS DE REVERS?

Senge et ses collègues de la Society for Organizational Learning ont travaillé à définir ces écueils. Ils ont découvert qu'il y a plusieurs difficultés liées à la mise en train et au maintien de l'enthousiasme<sup>1</sup>, qui prennent souvent la forme de plaintes.

- ◇ « *Nous n'avons pas de temps à consacrer à ce genre de choses.* » Les gens disent souvent cela en raison de leur lourde charge de travail et ils considèrent l'apprentissage comme un fardeau supplémentaire. D'autres font ce genre de réflexion parce qu'ils considèrent que l'apprentissage se fait pendant les heures de loisir. Ou bien les gestionnaires s'en mettent trop sur le dos et ils ont peur de déléguer. La clarification de ces idées erronées peut aider les choses. N'oubliez pas que l'apprentissage est un processus continu.

Il est possible que les gens ne soient pas convaincus. Une approche encore plus efficace consisterait à leur faire appliquer les principes de l'apprentissage pour les aider à mieux gérer leur temps. L'équipe devrait se réunir et examiner des façons de rationaliser ses activités et de réduire le temps à consacrer à des activités ne se rapportant pas aux principaux objectifs. Les coéquipiers pourraient s'interroger personnellement sur les problèmes systémiques à l'origine de ces fardeaux qui grugent le temps dont on dispose ou examiner de nouvelles façons de répartir les responsabilités ou d'organiser l'horaire de travail.

- ◇ « *Nous n'avons pas d'aide.* » Souvent, les gens s'attendent à ce qu'un spécialiste chevronné de l'apprentissage leur vienne en aide ou ils ignorent ce qu'ils doivent faire pour favoriser l'apprentissage. Le principal objet du présent guide est de vous fournir ce type d'aide. Vous y trouverez en annexe des ressources supplémentaires. Il vous faudra investir dans vos aptitudes au leadership pour vous assurer de pouvoir inciter les membres de l'équipe à chercher des réponses, même si celles-ci ne sont pas facilement accessibles.
- ◇ « *Ce genre de chose n'est pas pertinent.* » Certains considèrent que l'apprentissage est utile à une personne, mais qu'il n'aide pas véritablement une organisation. Il est important de procéder à une analyse de rentabilisation concernant l'apprentissage des membres de l'organisation. Il ne s'agit pas nécessairement de montrer un rendement précis sur l'investissement. Toutefois, vous pouvez lutter contre l'impression d'inutilité en expliquant comment une partie importante de l'apprentissage est étroitement liée aux résultats de l'organisation. Il est également utile de discuter des coûts associés à l'absence d'apprentissage. Cette analyse montre l'urgence du besoin.
- ◇ « *Ils ne passent pas vraiment à l'action.* » Il y a souvent un fossé entre les valeurs auxquelles on adhère et les mesures que l'on prend. Cette situation découle fréquemment d'un manque de conscience de l'organisation. Il est crucial que vous travailliez à créer ce type de prise de conscience en favorisant une réflexion honnête au sein de votre équipe. Il peut toutefois être nécessaire de franchir une étape de plus.

## COMMENT MAINTENIR L'ENTHOUSIASME EN CAS DE REVERS?

En travaillant avec des partenaires vous aurez probablement l'avantage d'avoir l'heure juste d'une personne de l'extérieur. Le simple fait de repérer et de décourager le carriérisme axé sur l'opportunisme peut également améliorer les choses. Il est important de ne pas oublier que pour aider les autres à passer à l'action il faudra un peu de patience et de subtiles négociations.

- ◇ « *Toute cette question est oiseuse* ». Plus souvent qu'autrement, les efforts déployés pour décourager les initiatives d'apprentissage trouvent leur source dans la crainte et l'anxiété, ce qui est inévitable face au changement. Peut-être essaieriez-vous de ne pas aborder le problème de front et préférez-vous adopter une approche moins directe et plus progressive propre à créer un climat de confiance. Un processus plus participatif apaisera souvent les craintes en permettant aux gens d'exprimer leurs préoccupations. En évitant les situations où il y a des perdants et des gagnants, on favorisera également une approche plus intégrée à l'égard du changement.

Ce type de réponses est parfois le résultat d'un cynisme instinctif. Il est assez légitime d'être sceptique à l'égard des idées nouvelles, mais cela ne devrait pas aboutir à un esprit fermé. Vous pouvez atténuer le cynisme en utilisant le langage de tous les jours plutôt qu'un jargon savant. Le fait d'essayer d'exprimer la raison d'être de l'apprentissage sous forme de grands objectifs aide également à montrer ses applications pratiques.

- ◇ « *Ce genre de chose ne marche pas* ». Les autres ont souvent de la difficulté à voir les avantages de l'apprentissage. Par exemple, comment montrer à quelqu'un d'autre à quel point votre satisfaction au travail s'est améliorée? De même, les résultats de l'apprentissage n'apparaissent pas immédiatement. Par exemple, vous pouvez acquérir une nouvelle compétence, mais ne pas avoir la possibilité de l'exploiter véritablement avant un moment donné, dans un avenir lointain.

On peut utiliser de nombreux éléments pour évaluer les progrès. Même s'il n'existe aucune mesure à cet égard, une documentation soignée des résultats peut aider les autres à comprendre ce que vous avez accompli. Quelle que soit la méthode choisie, assurez-vous que vous évaluez les bonnes choses. N'évaluez pas le rendement d'un individu lorsque c'est le rendement de l'équipe qui importe véritablement.

- ◇ « *Nous sommes dans la bonne voie, mais ils ne nous comprennent pas.* » Maintenant il devrait être clair qu'il vaut beaucoup mieux aborder l'apprentissage avec humilité. Même si vous êtes convaincu que c'est la meilleure façon d'améliorer une organisation, ne tenez pas pour acquis que d'autres partagent votre enthousiasme. Peut-être devrez-vous faire valoir pendant longtemps tous les arguments de la persuasion.

Dans certains cas, vous vous heurterez peut-être à un mur. Un groupe peut avoir une façon bien arrêtée de faire les choses. Il n'y a pas grand-chose que l'on puisse dire ou faire pour changer son état d'esprit. Il existe des situations manifestement difficiles. Un bon point de départ consisterait à confier la mission à d'autres pour montrer que leur méthode produit les meilleurs résultats. Si ce genre d'évaluation est faite de bonne foi, elle peut conduire à une certaine remise en question.

## COMMENT MAINTENIR L'ENTHOUSIASME EN CAS DE REVERS?

Il ne faut pas que les écueils mettent un frein au processus d'apprentissage. En fait, ils vous aident souvent à trouver les secteurs de votre organisation auxquels l'apprentissage serait utile. Chaque difficulté recèle une nouvelle possibilité de découverte.

### **Foire aux questions**

Dans le présent guide, nous nous sommes efforcés au départ de poser nombre de questions et de préoccupations courantes. Il peut rester plusieurs questions que vous vous posez concernant la mise en œuvre. Nous présentons ci-après quelques-unes des questions les plus courantes qui peuvent vous aider à analyser le problème en cas de revers.

*Q: Le gouvernement fédéral a adopté la méthode de gestion par résultats. En quoi cette façon de procéder touche-t-elle l'apprentissage? Y a-t-il des mesures relatives à l'apprentissage auxquelles on devrait avoir recours?*

**R:** Une méthode d'évaluation rigoureuse constitue une source importante de rétroaction qui peut être instructive. Gardez simplement à l'esprit que les mesures de résultats ne sont qu'un des éléments de votre organisation dont il vous faut assurer le suivi. Il n'est pas bon de se concentrer exclusivement sur les chiffres. Mais les évaluations peuvent être un élément capital d'un exercice de collecte des renseignements.

*Q: Chaque fois que les gens parlent d'apprentissage, ils semblent laisser entendre que l'échec n'a rien de déshonorant, pour autant qu'on en tire une leçon. Compte tenu des pressions inhérentes à mon poste, je ne peux me permettre d'échouer. Est-ce que j'interprète mal la relation entre l'apprentissage et l'échec?*

**R:** L'apprentissage ne doit pas être considéré comme une autorisation d'échouer. Vous n'avez pas tort de dire que l'échec n'est pas une solution. Toutefois, la méthode d'essais et d'erreurs constitue parfois la seule façon d'acquérir des connaissances importantes. Par essence, la méthode d'essais et d'erreurs et l'expérimentation comportent le risque de se tromper. Il ne faut donc choisir ces méthodes que dans la mesure où les risques sont connus et considérés comme acceptables au sein de l'organisation. En cas d'erreur ou de revers, il est important de s'assurer qu'ils ne se reproduiront plus.

*Q: J'ai lu quelque part que l'apprentissage implique que l'on réunit des personnes pour parvenir à un consensus. Est-ce vrai?*

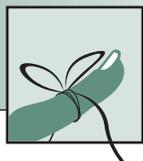
**R:** L'obtention d'un consensus peut être un objectif valable. Toutefois, ce consensus ne devrait pas être obtenu au détriment de conflits qui entraînent une remise en question, ou s'y substituer. La nécessité d'un consensus ne devrait pas non plus porter atteinte à la diversité des idées au sein de l'équipe. Votre équipe devrait s'aligner sur un but commun et des valeurs communes. Elle ne devrait pas être homogène ni regrouper des personnes ayant la même optique.

## COMMENT MAINTENIR L'ENTHOUSIASME EN CAS DE REVERS?

**Q:** *Est-ce que le perfectionnement des compétences nécessite une formation structurée? Mon organisation dispose d'un budget de formation assez modeste et je crains que cela ne m'empêche d'acquérir des compétences fort précieuses.*

**R:** La formation n'est qu'un outil de l'autoamélioration. Il existe une gamme extrêmement variée de techniques d'autoamélioration qui sont également à votre disposition, et qui peuvent aller, par exemple, des lectures supplémentaires à la mise sur pied d'un groupe d'étude réunissant vos homologues. Certaines compétences, comme le perfectionnement des habiletés en communications interpersonnelles font partie des compétences que l'on s'efforce constamment de perfectionner. Vous seriez étonné de voir tous les conseils que vos collègues peuvent être en mesure de vous donner.

### Quelques éléments à ne pas perdre de vue



- Tous les efforts déployés dans le but d'apporter de profonds changements organisationnels peuvent donner lieu à quelques aléas. L'engagement et l'innovation sont indispensables pour franchir les étapes difficiles.
- La plupart des problèmes de gestion du changement sont attribuables à des efforts déployés pour introduire le changement de manière coercitive, en utilisant la voie hiérarchique et le pouvoir.
- Plusieurs écueils courants attendent les gens qui essaient d'édifier une organisation apprenante. Il est possible de les prévoir et de se préparer à les éviter.
- Certains membres de votre organisation formuleront vraisemblablement des plaintes, notamment à propos du manque de temps pour s'engager dans des apprentissages. Il faut y voir des possibilités d'apprentissage déguisées.
- L'obtention d'un consensus ne devrait pas être une fin en soi, en particulier si cela signifie que l'on esquivé à cette fin d'importants problèmes. Vous ne pouvez contraindre les gens à être d'accord, mais simplement les encourager à se rallier.

### Notes

1. Cette liste est tirée de l'ouvrage de Peter Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross, George Roth et Bryan Smith, *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*, New York, Currency Doubleday, 1999.

## EXEMPLE MONTRANT LA FAÇON DE METTRE À PROFIT CES ENSEIGNEMENTS

### *Quelques questions à vous poser*

- Au début du présent guide, on a fait état du dilemme dans lequel se trouvent Martin et Justine. En vous inspirant de ce que vous avez appris grâce au guide, quel conseil leur donneriez-vous? Que pourraient-ils faire pour améliorer le mode d'apprentissage de leur organisation?
- Vous avez appris certaines des notions se rapportant à l'apprentissage organisationnel. Quels sont les aspects de cette méthode que vous trouvez particulièrement utiles? Sur quels aspects aimeriez-vous en savoir davantage? À qui vous adresseriez-vous pour un complément d'information? Surtout, à qui ou à quel organisme vous adresseriez-vous pour partager les expériences de l'apprentissage organisationnel?

### *Aider vos collègues de la fonction publique à apprendre*

Il est toujours utile de réfléchir à la façon d'appliquer dans l'immédiat et à une situation concrète des idées nouvelles en matière d'apprentissage. À défaut d'autre chose, ce genre d'exercice aide à réfléchir dans un esprit critique sur ces idées et à parvenir à plus de clarté. Il nous incite à prendre l'habitude de mettre continuellement en pratique l'apprentissage dans notre vie professionnelle de tous les jours.

L'application des idées d'apprentissage dépend manifestement de l'organisation en question. Prenons, par exemple, un des deux cas mentionnés au début du guide. Ainsi, comment Martin et son équipe d'analyse de la politique devraient-ils s'y prendre pour appliquer les leçons analysées dans le guide? Prêtons-lui main forte à cette étape du processus.

#### *Étape 1 – Jeter un regard neuf sur l'apprentissage*

Avant que Martin puisse aider son équipe à mieux apprendre, il lui faut revoir certaines de ses hypothèses concernant ce qu'implique l'apprentissage. Il y a plusieurs malentendus qui semblent le freiner.

D'abord, il tenait pour acquis que l'amélioration de l'apprentissage nécessiterait l'adoption d'une initiative particulière par la voie hiérarchique. Comme c'est de cette façon que la plupart des efforts de renouvellement de la fonction publique semblent déployés, pensait-il, pourquoi agirait-on différemment en ce qui concerne l'apprentissage? Si l'initiative est suffisamment intéressante, tout le monde sera d'accord et le succès ira de soi. En réalité, toutefois, le renouvellement ne se produit jamais de cette façon.

Ainsi Martin a-t-il dû se rendre compte que l'apprentissage implique à un certain degré l'exercice de l'initiative individuelle. Il implique aussi l'expérimentation et il va de pair avec une bonne dose d'autoperfectionnement de la part de chacun. Ces éléments portent à croire que les améliorations en matière d'apprentissage partent de vous, non de votre patron.

Martin a dû également prendre conscience du fait que l'apprentissage en équipe est un effort collectif. Il avait pris la mauvaise habitude d'essayer de diriger les activités du groupe. Après tout, il était gestionnaire. Il avait toujours pensé que c'était ça le rôle du gestionnaire. Les gens s'attendaient à ce qu'il ait des solutions à leurs problèmes.

## EXEMPLE MONTRANT LA FAÇON DE METTRE À PROFIT CES ENSEIGNEMENTS

**« L'équipe avait besoin d'acquérir sa propre capacité d'apprentissage plutôt que de se reposer sur la direction d'un gestionnaire. »**

Martin en est ainsi arrivé à penser que l'équipe était tributaire de sa gouverne, ce qui n'était pas sain. Il était embarrassé de reconnaître qu'en réalité il n'avait pas les réponses que recherchaient les membres de l'équipe.

Enfin, Martin avait coutume de considérer l'apprentissage comme une activité indépendante de son travail quotidien. Or, il s'agit d'être constamment à la recherche d'idées sur la façon d'améliorer son travail et de nouvelles possibilités de perfectionnement pour soi-même et pour l'équipe.

Après avoir adopté cette nouvelle façon de penser, Martin a décidé d'aborder l'apprentissage sous un angle différent.

Il a décidé de ne pas imposer de nouvelles approches. Au contraire, il essaierait de se mettre au service des membres de son équipe. La première étape a consisté à interroger les membres de l'équipe sur leurs priorités, leurs défis et leurs aspirations. Il a fait de son mieux pour donner à son équipe l'aide dont elle avait besoin afin de s'épanouir.

### *Étape 2 – Diagnostiquer les embûches qui entravent l'apprentissage de l'équipe*

Ce changement d'approche a incité Martin à être prudent et à ne pas entraver le processus d'apprentissage. Mais le défi le plus important consistait à changer la façon dont l'équipe se comportait en tant que groupe.

Martin avait ses propres idées sur les erreurs commises par l'équipe.

Il pensait que l'une des membres de l'équipe, Odette, accumulait de l'information dont l'équipe avait besoin. Elle avait jeté son dévolu sur un dossier particulier. C'est comme si elle s'était approprié d'une partie des activités de l'équipe. Lorsque les membres de l'équipe ont proposé des suggestions constructives sur la façon d'améliorer ses conseils en matière de politique, elle y a vu une critique personnelle. Plus on lui formulait de suggestions, moins elle était encline à laisser les membres de l'équipe jeter un coup d'œil sur son travail.

Un autre membre de l'équipe, Louis, semblait presque avoir le problème opposé. Il avait constamment quelque chose à demander aux autres membres de l'équipe. C'était comme s'il essayait de refiler son travail aux autres et ses collègues commençaient à l'éviter. En réaction, il convoquait des réunions d'équipe, imposant ainsi aux autres des problèmes qu'il aurait mieux valu résoudre au jour le jour. En fait, il leur prenait leur temps.

Martin recevait par ailleurs des coups de fil d'autres ministères se plaignant que Louis ne les consultait pas. Or, les dossiers sur lesquels il était appelé à travailler nécessitaient la coopération d'autres ministères, mais on ne savait pas très bien si Louis collaborait activement avec des partenaires de l'extérieur. Il semblait consacrer la plupart de son temps à exercer des pressions auprès de hauts responsables d'autres ministères, créant ainsi du ressentiment parmi ceux qui faisaient effectivement le travail.

Christine, une autre membre de l'équipe, semblait toujours surchargée. Martin en avait été intrigué, parce qu'elle ne semblait pas avoir plus de responsabilités

## EXEMPLE MONTRANT LA FAÇON DE METTRE À PROFIT CES ENSEIGNEMENTS

que les autres membres. N'était-elle pas productive? Son travail était-il plus exigeant qu'il l'avait pensé? Elle faisait son travail extrêmement bien, mais on notait chez elle des signes d'épuisement. Lorsque Martin soulevait le problème de sa charge de travail, Christine disait simplement que tout allait bien.

L'équipe s'acquittait de ses responsabilités en dépit de ces difficultés, mais elle aurait pu mieux faire.

Martin ne savait comment aborder la question au départ, car soulever le problème directement pouvait provoquer des réactions négatives. Il semblait exagéré par rapport à la situation de dire aux gens qu'ils pourraient mieux faire. C'est pourquoi il avait jusque-là évité d'affronter directement les membres de l'équipe.

D'une façon, c'était une bonne chose que Martin ait résisté à la forte envie de dire aux autres ce qu'ils faisaient de travers. Ce n'était pas un message que les membres étaient prêts à entendre.

Cette attitude découlait du fait que les membres de l'équipe étaient préoccupés par le leadership de Martin. Leurs préoccupations semblaient aller au-delà de leur capacité à l'exprimer. Martin était un expert chevronné dans le domaine des politiques où l'équipe travaillait. Les membres de l'équipe hésitaient à contester ses décisions.

Martin n'avait pas aidé les choses en faisant fi de plusieurs idées qui nécessitaient, selon les membres, une analyse plus approfondie. Une fois, Martin avait qualifié une proposition de « stupide » en précisant que les hauts responsables n'accepteraient jamais ce genre de chose. La plupart du temps, ses refus étaient plus subtils et prenaient la forme de remarques insidieuses ou d'une plaisanterie, ou bien il affichait un profond ennui et un manque d'intérêt. Martin n'était pas très conscient des signaux qu'il donnait.

Toute cette situation créait une tension non productive au sein du groupe. Tout le monde ressentait la tension, mais nul ne pouvait en indiquer la cause véritable.

Pourtant, chacun se plaignait de temps à autre. Cela se passait généralement lorsque deux coéquipiers se défoulaient en disant ce qu'ils aimaient ou n'aimaient pas en prenant un café ou un rafraîchissement. Mais on ne faisait rien de constructif.

« C'est tout à fait ce qui se passe dans les grandes bureaucraties, disait un des membres de l'équipe, il faut s'y faire. » Un autre membre, Dimitri, suggérait la solution suivante : flagorner, écraser et effacer ses traces. C'était devenu en réalité son mot d'ordre en matière de perfectionnement professionnel.

Ce genre de commentaires est caractéristique d'une attitude défaitiste. Ce n'était pas l'attitude que Martin avait espérée lorsqu'il avait été promu gestionnaire. C'est en apprenant que des commentaires de ce genre étaient dans l'air qu'il se décida à agir. (Vous n'aurez peut-être pas envie d'attendre aussi longtemps.) Au lieu de critiquer les membres de l'équipe, Martin choisit de les réunir pour qu'ils puissent collectivement s'attaquer à leurs difficultés d'apprentissage.

## EXEMPLE MONTRANT LA FAÇON DE METTRE À PROFIT CES ENSEIGNEMENTS

Il commença par prévoir un après-midi de façon à ce que l'équipe puisse discuter des embûches qui l'avaient empêché d'apprendre. Martin réserva une salle dans un autre bâtiment, loin des distractions du bureau. Il demanda à chacun de laisser son téléphone cellulaire à la porte.

Bien qu'elle ait été prévenue bien à l'avance, Christine avait un conflit d'horaire. Elle envoya un courriel indiquant qu'elle serait absente. Martin insista pour qu'elle règle le problème et assiste à la séance de l'après-midi. Il considérait qu'il fallait donner la priorité à l'équipe.

Le fait qu'il n'y avait pas suffisamment d'argent dans le budget pour engager un animateur spécialisé pour le dialogue se révéla plutôt positif.

Martin avait demandé à André, un collègue d'un autre ministère, d'être présent. Celui-ci, qui n'était pas un ami proche de Martin, était en fait un partenaire important qui s'était plaint du mode de fonctionnement de l'équipe.

Martin craignait qu'en invitant une personne de l'extérieur à participer au dialogue, l'équipe ne paraisse faible et incapable de résoudre ses propres problèmes internes. En fait c'est le message opposé qui a été reçu. André fut impressionné que Martin veuille résoudre les problèmes de façon si ouverte et honnête.

Le dialogue qui s'est amorcé a ouvert les yeux des membres de l'équipe aux dilemmes qui se présentaient, en dépit du fait que l'équipe ne pouvait qu'aborder ces dilemmes en surface.

Martin a choisi de ne pas animer lui-même la discussion et il a résisté au désir de proposer son propre point de vue. Il a demandé à Dimitri, qui à l'origine avait manifesté peu d'intérêt pour la séance, d'agir en tant qu'animateur. Martin lui a communiqué quelques suggestions du présent guide sur la façon de procéder.

Dimitri a fait un tour de table en demandant à chacun de parler de la façon dont il percevait les embûches auxquelles se heurtait l'équipe. Chacun a donné son avis à son tour, sans que le participant de l'extérieur formule aucun commentaire. Une fois qu'on a eu dressé une longue liste de dilemmes sur chaque tableau, la conversation a gagné en profondeur.

Au début, les membres n'étaient pas très directs. Certaines de leurs interventions étaient en fait très vagues. Puis Odette a ensuite déclaré aux autres membres qu'ils ne lui faisaient pas tellement confiance dans son travail. Elle a proposé une liste d'autres doléances. Après que Martin l'eut encouragé à en dire davantage, d'autres membres ont commencé à s'ouvrir au groupe. André donnait de temps à autre un point de vue externe.

La liste permit de brosser un tableau des difficultés que le groupe aurait à résoudre au cours des semaines à venir. Les membres de l'équipe ont commencé à être plus critiques sur leur façon de traiter les autres. Martin, en particulier, a commencé à prendre davantage conscience des signaux qu'il donnait. Tous ont reconnu dans l'ensemble que le groupe devait collaborer plus étroitement et avec plus de respect.

**« On craignait qu'en invitant une personne de l'extérieur à participer au dialogue, l'équipe ne paraisse faible et incapable de résoudre ses propres problèmes internes. En fait c'est le message opposé qui a été reçu. »**

## EXEMPLE MONTRANT LA FAÇON DE METTRE À PROFIT CES ENSEIGNEMENTS

La première séance n'a pas permis de résoudre toutes les questions en suspens. Comment aurait-on pu y parvenir en une seule séance? Elle a toutefois permis d'amorcer un nouveau départ. Les membres y ont vu une nouvelle orientation, mais ce sentiment n'est appelé à durer que s'il y a un certain suivi.

### *Étape 3 – Définir une nouvelle vision pour l'équipe*

L'équipe a eu un week-end pour réfléchir sur les enseignements à tirer du premier dialogue. Certains doutaient encore qu'il fût possible de changer les choses. D'autres, en revanche, pensaient que c'était le début d'une approche entièrement nouvelle. Ils s'apprêtaient à revenir au travail le lundi et à changer immédiatement leur façon de faire les choses.

Ce fut une période instable dans le processus. On ne savait pas véritablement si chacun travaillait avec des attentes réalistes. Certains ont adopté une attitude attentiste qui aurait pu ralentir le progrès. D'autres auraient pu être découragés par le rythme lent du changement.

En outre, l'équipe ne savait pas très bien la direction qu'elle voulait emprunter. Elle n'avait pas arrêté d'attitude commune.

Martin a décidé de prévoir du temps au cours de la semaine pour réunir les membres afin qu'ils se dotent d'une vision commune. Cette fois, ils ne disposaient pas de suffisamment de temps pour y consacrer tout un après-midi.

Il a décidé que l'équipe se réunirait pendant 45 minutes, quelques matins de suite. Le début de la journée convenait généralement à l'ensemble des gens du groupe, car il n'y avait guère de conflits d'horaire. Au cours de chaque séance, les membres de l'équipe ont communiqué leur propre vision personnelle du lieu dans lequel ils aimeraient travailler.

Ces réunions ont été différentes de la première relativement à un aspect crucial. Martin, le gestionnaire de l'équipe n'exprimait pas son idée. Il laissa à l'équipe le soin de décrire le lieu de travail idéal. Martin ne voulait pas mettre un frein à la discussion du groupe ni imposer sa vision de l'avenir de l'organisation.

Entre-temps, il n'en a pas moins pris des mesures à partir de suggestions formulées au cours du premier dialogue. Christine en était venue à reconnaître qu'elle devait adopter une approche plus proactive dans son travail. Elle avait laissé les choses se détériorer jusqu'au point de crise avant d'essayer de régler les problèmes. Elle réagissait, plutôt que de prévoir. Toutefois, elle avait demandé à Martin de l'aider à avoir plus facilement accès à l'information dont elle avait besoin à l'extérieur du ministère. Au contraire de Martin, elle n'avait pas suffisamment d'influence pour obtenir l'information assez longtemps à l'avance pour faire son travail.

Martin a également découvert que son équipe avait droit à des fonds supplémentaires pour le perfectionnement professionnel individuel. Il existe en effet plusieurs activités et programmes intéressants au sein de la fonction publique. Jusque-là, il n'était pas au courant de leur existence. Martin se préparait à exploiter au maximum ces possibilités en encourageant les membres de l'équipe à en tirer parti. Il s'agissait notamment de leur donner la souplesse requise dans l'établissement de leur horaire de travail.

## EXEMPLE MONTRANT LA FAÇON DE METTRE À PROFIT CES ENSEIGNEMENTS

Martin a également travaillé à changer les motivations de l'équipe. Il a décidé de fonder l'évaluation personnelle des individus sur leur participation à l'équipe et d'accorder les récompenses et les primes pour le rendement de l'équipe et non pour les victoires individuelles.

Martin a aussi demandé à l'équipe de faire état de ses progrès en vue de la définition d'une nouvelle vision. L'équipe a signalé qu'elle faisait de grands progrès, mais qu'elle avait besoin de plus de temps. Tout compte fait, elle a travaillé à sa vision pendant trois semaines.

Lorsque la vision a été définie, Martin en a été stupéfait.

Avant que l'équipe n'entreprenne cette démarche, les membres ne s'étaient jamais réunis pour discuter réellement de leur travail et travaillaient dans l'isolement. Maintenant, on était conscient que chacun des membres pouvait s'appuyer sur la force des autres. Odette, en particulier, prenait conscience de la façon dont elle avait créé des problèmes en accaparant l'information et en protégeant son territoire. L'idée de propriété s'estompait au profit de l'idée d'un programme commun.

Le plan d'action comportait plusieurs aspects. On examinait des nouveaux types de politique comme moyen éventuel d'atteindre d'importants objectifs de la fonction publique. Il y avait également une vision de la façon dont l'équipe désirait interagir en tant que groupe.

Martin était extrêmement satisfait du résultat. Les suggestions semblaient pratiques, car elles avaient été faites par des gens qui avaient une expérience concrète du sujet. Et la vision globale lui rappelait les aspirations qu'il avait eues au début pour l'équipe – cela lui donnait la possibilité d'examiner les secteurs novateurs de la politique qui lui permettraient d'atteindre les objectifs de l'équipe.

Par ailleurs, comme l'équipe avait elle-même élaboré la vision, il n'y avait personne à convaincre. Tout le monde n'était pas d'accord avec tous les aspects de la vision, mais ce n'était pas un compromis édulcoré. Chacun pouvait adapter sa vision personnelle à celle du groupe.

### *Étape 4 – Comblant l'écart entre la vision et la réalité*

La vision qui avait été formulée était réalisable. Toutefois, il ne faut pas s'y tromper, elle était très ambitieuse. Elle comportait certains aspects qui ne semblaient pas avoir de destination particulière et qui avaient trait à un engagement sans fin en faveur de l'amélioration.

La façon de s'y prendre pour concrétiser cette vision c'était une autre question. À vrai dire, Martin était à court d'idées quant à la façon de procéder. Il s'inquiétait maintenant d'avoir créé des attentes impossibles à combler qui n'aboutiraient qu'à un plus grand cynisme.

C'est à ce moment-là que nombre de gestionnaires se retrouvent dans une impasse. La vie semblait beaucoup plus simple avant le déclenchement du processus.

**« Auparavant, les membres ne s'étaient jamais réunis pour discuter réellement de leur travail et travaillaient dans l'isolement. Maintenant, on était conscient que chacun des membres pouvait s'appuyer sur la force des autres. »**

## EXEMPLE MONTRANT LA FAÇON DE METTRE À PROFIT CES ENSEIGNEMENTS

Mais les possibilités étaient aussi passionnantes. Pour la première fois depuis longtemps, Martin se sentait réellement stimulé par le travail et l'énergie avait tendance à devenir contagieuse. C'était véritablement une amélioration par rapport aux interminables réunions qui avaient donné lieu à des procès-verbaux que nul ne lisait.

Martin choisit de procéder en menant des séances de remue-méninges. Il était à la recherche d'idées sur la façon de changer les méthodes de travail de l'équipe.

Au début, les résultats furent décevants. L'équipe produisit une liste d'intéressantes suggestions, mais rien de génial. Les gens semblaient avoir sorti ça d'un quelconque placard. Martin n'était pas sûr qu'ils s'attaquaient réellement au cœur de la question.

Il fallait une perspective nouvelle. Martin y est parvenu en deux étapes. Premièrement, il a fait participer des gens de l'extérieur aux séances de remue-méninges. Ils apportaient des connaissances et des perspectives nouvelles. Ensuite, il a pris une décision qui allait changer radicalement la façon de fonctionner de l'équipe : au moment d'engager la prochaine recrue, il choisirait une personne ayant des idées différentes sur le travail d'équipe.

Un nouveau poste venait de s'ouvrir. Martin y vit l'occasion d'engager quelqu'un qui apportait un point de vue différent sur la section. Il découvrit Eli, dont les compétences professionnelles étaient entièrement différentes. À la différence des autres membres de l'équipe, Eli n'était pas économiste.

Au départ, les autres membres de l'équipe eurent de la difficulté à prendre Eli au sérieux. Ils avaient l'impression qu'il ne parlait pas la même langue qu'eux. Toutefois, au lieu d'être un obstacle, cela se révéla en définitive un immense avantage. Les membres de l'équipe devaient soudain s'expliquer en évitant d'avoir recours à leur jargon. Il leur fallait expliquer pourquoi certaines notions et théories s'appliquaient dans des situations données.

Leurs explications n'étaient pas toujours adéquates. Grâce au style décousu d'Eli, les membres de l'équipe prirent conscience de leur manque de logique, de leurs hypothèses douteuses et de leurs mots « démodés ». Avant l'arrivée d'Eli, l'équipe se laissait bercer par la popularité de ses idées.

La vision se mit à changer légèrement lorsque les membres commencèrent à regarder leur sujet d'un œil plus critique. Ils avaient moins tendance à tenir les choses pour acquises. La présence d'Eli eut en définitive une influence si positive que Martin décida de n'engager que des gens contribuant à la diversification du groupe.

À mesure que les séances de remue-méninges se poursuivaient, les membres étaient mieux en mesure de penser en sortant de leur carcan. En fait, ils cherchaient activement de nouvelles sources d'idées différentes. Les membres de l'équipe en vinrent à consacrer davantage de temps à parler avec les autres employés de l'État pour découvrir de nouvelles perspectives et acquérir de nouvelles connaissances.

## EXEMPLE MONTRANT LA FAÇON DE METTRE À PROFIT CES ENSEIGNEMENTS

C'est à ce moment-là que Martin collabora pendant un certain temps avec Louis pour l'aider à mieux gérer les relations horizontales. Sa première idée avait été de l'inscrire à un cours, mais il savait que Louis était incapable de rester assis pendant des heures à suivre un cours. Martin doutait de la valeur d'une formation théorique dans ce cas.

Cependant, il n'ignorait pas que Louis apprenait plus facilement par les méthodes conversationnelles. Louis aimait poser des questions et discuter de faits réels. C'était la façon dont il préférait appréhender l'information et les connaissances. Et Louis avait également conscience de cet état de choses. Ce que Louis ignorait, c'est qu'il causait des difficultés aux autres en leur refilant son travail.

La solution à ce problème se présenta lorsque Martin et Louis décidèrent de créer un comité conjoint avec d'autres sections qui s'intéressaient beaucoup au travail d'équipe. Louis apprit directement de ces personnes comment son travail avait une incidence sur tout le système. En fait, pour dire les choses poliment, il eut alors toute la rétroaction voulue sur la question.

Après quelques réunions, Louis commença à considérer son travail comme une partie intégrante d'un système global. Dans les mois qui suivirent, il en apprit davantage encore sur l'importance du système et sur l'interdépendance de tous les intervenants.

Les réunions du comité conjoint ne mirent pas fin à toutes les plaintes, mais il y eut une amélioration notable sur laquelle on pouvait faire fond.

### *Étape 5 – Maintenir l'enthousiasme et réfléchir aux résultats*

Après un certain temps, on put observer que la culture de l'organisation changeait réellement. Les coéquipiers se mettaient en quatre pour s'entraider afin d'atteindre les objectifs de l'équipe. Des idées nouvelles étaient activement communiquées et passées au crible. Les choses marchaient bien.

Mais ce n'était pas le moment de se reposer sur ses lauriers. Il y a toujours place pour l'amélioration et on risque sans cesse de retomber dans les anciens travers.

Martin savait que son équipe aurait à poser un regard tout aussi critique sur ses succès que celui qu'elle avait posé sur ses lacunes. Aussi demanda-t-il aux membres de l'équipe d'évaluer ce qui faisait le succès d'un projet de politique donné. Il demanda à chacun : « Qu'est-ce qui vous donne la certitude que vous pouvez reproduire ce succès dans un nouveau contexte? À quels éléments le succès est-il attribuable? Comment peut-on encore améliorer les choses? Qu'est-ce qui est le *nec plus ultra* à l'heure actuelle? »

Cette fois, il invita son amie Justine à participer à la réunion. Comme vous le savez, son organisation s'était heurtée à la difficulté de poursuivre sur sa lancée. Elle était passée par un long processus d'introspection et en était ressortie plus forte que jamais. Martin pensait qu'elle pourrait apporter certaines perspectives nouvelles.

Au cours d'une réunion, Justine parla de la discipline à laquelle le golfeur Tiger Woods s'était astreint pour améliorer son élan. Woods avait obtenu

## EXEMPLE MONTRANT LA FAÇON DE METTRE À PROFIT CES ENSEIGNEMENTS

un énorme succès grâce à son talent inné, mais il savait qu'il se fiait trop à sa puissance juvénile lorsqu'il frappait la balle. Il était conscient qu'à long terme il ne pourrait maintenir ses succès actuels. Il lui fallait jouer plus intelligemment, non frapper plus fort.

Il a donc restructuré son élan. Ce ne fut pas une partie de plaisir. Il avait investi des années de pratique dans son ancien style de jeu et avait ainsi développé toute une « mémoire musculaire » qu'il lui fallait reprogrammer. Il lui fallut des années pour ce faire et son jeu en souffrit. Puis il recommença à gagner des tournois, et ses résultats furent encore plus éclatants.

L'exemple de Justine illustre à merveille la façon dont il faut quelquefois accepter de faire un pas en arrière afin de faire ensuite deux pas en avant. Parfois les choses semblent bien marcher, mais cela ne signifie pas qu'on ne pourra pas encore apporter des améliorations. Cela montre également les risques qu'il y a à ne pas réfléchir avec sobriété sur ses succès.

Tiger Woods avait été un exemple frappant pour l'équipe de Justine, mais c'était également un message difficile à avaler.

L'équipe de Martin avait obtenu certains succès tangibles et d'autres organisations d'analyse de la politique demandaient maintenant des conseils. Elles voulaient obtenir des résultats comparables à ceux de l'équipe et connaître ses pratiques exemplaires. Justine les mit en garde sur les risques qu'il y avait à emprunter cette voie.

Au lieu de consacrer son temps à célébrer les succès passés, l'équipe choisit de revoir pas à pas tout ce qu'elle avait accompli. Les membres cherchaient à mettre en évidence les points faibles qu'ils n'avaient pas décelés. Ils essayaient également de traquer les nouvelles menaces et possibilités.

Ils décidèrent aussi de ne pas coucher sur papier leurs pratiques exemplaires pour d'autres. Ils préféraient inviter les membres d'autres équipes à participer à leurs activités d'apprentissage. Non seulement ils aidèrent ainsi les autres à apprendre de leur expérience, mais cela leur donna également des idées nouvelles à exploiter.

Martin se heurta aussi à plusieurs écueils en cours de route. Un membre de l'équipe, Joël, ne participait pas vraiment. En réalité, il se plaignait des activités de l'équipe. Il n'était pas clair à ses yeux que de véritables améliorations avaient été apportées. Les membres de l'équipe se demandaient si Joël les empêchait d'avancer. Ils n'appréciaient pas son attitude négative.

Après plusieurs discussions, Martin apprit que Joël était assez inquiet de la nouvelle orientation de l'équipe. Il avait été chargé auparavant de la gestion des relations horizontales, mais tous les membres de l'équipe faisaient maintenant ce boulot. Joël se demandait s'il y avait un avenir pour lui au sein de l'équipe.

Martin prit le taureau par les cornes. Il rencontra Joël et examina avec lui les nouveaux domaines d'évolution personnelle et de perfectionnement professionnel. Il y avait peut-être d'autres activités au sein de l'équipe dont

**« Quelquefois, il faut accepter de faire un pas en arrière afin de faire ensuite deux pas en avant. Parfois les choses semblent bien marcher, mais cela ne signifie pas qu'on ne pourra pas encore apporter des améliorations. »**

## EXEMPLE MONTRANT LA FAÇON DE METTRE À PROFIT CES ENSEIGNEMENTS

il pourrait se charger et qui mettraient à contribution ses compétences. D'autre part, peut-être que l'équipe empêchait Joël de poursuivre ses intérêts dans une autre voie. Il fallait examiner les deux possibilités.

Entre-temps, Joël avait besoin qu'on lui donne la garantie qu'il serait traité de manière équitable. Une fois qu'il eut reçu l'assurance que l'équipe était vraiment désireuse d'investir dans ses capacités, il se montra plus ouvert. En fait, il commença à participer aux séances de dialogue de bonne foi.

Par la suite, Joël quitta l'équipe pour prendre un emploi ailleurs, mais l'équipe l'a aidé à acquérir les nouvelles compétences dont il avait besoin pour faire la transition. Joël aide maintenant une autre équipe de la fonction publique à améliorer sa méthode d'apprentissage.

### Quelques leçons à retenir



Comme vous pouvez le voir, l'application d'idées d'apprentissage requiert une certaine souplesse et de l'inventivité. Si nous avions choisi le cas de Justine, l'exercice aurait pris un tour très différent.

Justine aurait dû aider son organisation à demeurer plus vigilante face aux nouvelles menaces et possibilités. Il lui fallait plus d'ouverture aux idées nouvelles. Le personnel devait rester moins accroché aux anciennes réformes et s'intéresser davantage aux nouvelles avenues de changement. Et ce n'était là que quelques-uns des défis auxquels Justine a eu à faire face pour maintenir son organisation au sommet.

Si on demandait à Martin et à Justine de réfléchir sur les principaux enseignements qui avaient aidé leur organisation à s'améliorer, quelle serait leur réponse d'après vous? Naturellement, aucune formule ne saurait expliquer leur succès. En revanche, il y a quelques idées maîtresses auxquelles nous devrions réfléchir attentivement :

- ◇ *L'envergure de l'apprentissage est en définitive tributaire du changement de culture.* Le remaniement des procédures organisationnelles ou l'adoption de nouvelles technologies ne sont pas de nature à nous amener aussi loin. Les gens doivent d'abord avoir une idée de l'importance de l'apprentissage et comprendre en quoi il est avantageux pour eux sur le plan individuel... de même que pour leur équipe et pour la fonction publique en général.
- ◇ *L'apprentissage commence comme une quête de progrès personnels et gagne du terrain.* En d'autres termes, l'apprentissage n'est pas une initiative qui se déploie automatiquement. Au départ, il y a toujours une personne qui cherche à se perfectionner ou à faire des progrès dans sa vie professionnelle. Cette personne incite ensuite ses coéquipiers à faire de même et ceux-là montrent aux autres la valeur de l'apprentissage.
- ◇ *Souvent, il est plus efficace de gérer moins.* Compte tenu des contraintes de temps, d'énergie et de connaissances, les gestionnaires n'ont d'autre choix que d'abattre beaucoup de boulot. Il est tentant de prendre sur ses épaules le fardeau de l'organisation. Il est également difficile d'abandonner le pouvoir. Dans un milieu de travail moderne, la gestion

## EXEMPLE MONTRANT LA FAÇON DE METTRE À PROFIT CES ENSEIGNEMENTS

est un maniement d'influences subtiles qui mettent en valeur le potentiel et transmettent la valeur de l'apprentissage à d'autre.

- ◇ *Chaque équipe se heurte à des embûches qui entravent l'apprentissage.* Une équipe d'apprentissage repère ces embûches et y voit une possibilité à exploiter. C'est là qu'un dialogue ouvert et honnête revêt tellement d'importance, non à titre d'activité exceptionnelle, mais comme moyen de communiquer régulièrement avec les autres.
- ◇ *Il faut miser sur la diversité pour stimuler l'innovation.* Le pluralisme culturel ne se limite pas à intégrer des gens ayant des caractéristiques, des expériences et des origines différentes. Il s'agit de considérer une main-d'œuvre diversifiée comme une riche source d'idées et de concepts. C'est uniquement lorsque les gens sont convaincus que leur participation est appréciée qu'ils acquièrent un sentiment d'appartenance et un puissant sens de la mission.
- ◇ *L'apprentissage continu signifie qu'on n'est jamais satisfait du présent.* Lorsqu'une organisation devient trop confiante ou se repose sur ses lauriers, la complaisance s'installe. Une organisation apprenante véritable n'est pas dupe de sa propre publicité. Elle est plutôt constamment à l'affût de ses faiblesses et des nouvelles possibilités qui se présentent.
- ◇ L'apprentissage est un engagement envers le progrès sur le long cours. Bien qu'il y ait quantité de choses que l'on puisse faire immédiatement pour améliorer l'apprentissage, le changement le plus profond relève d'un projet à long terme. On peut donc s'attendre à certains revers de temps à autre, d'où l'importance de la patience et de l'engagement pour une amélioration durable.

Ce sont les thèmes qui permettent à l'organisation apprenante de se démarquer.

### **S'intégrer à la communauté de l'apprentissage**

Vous serez peut-être étonné d'apprendre que le cas décrit ci-dessus s'inspire en grande partie de l'expérience réelle d'employés, comme vous-même, de la fonction publique.

Si nous avons pu raconter cette histoire, c'est que certains de vos collègues intéressés à l'apprentissage ont activement partagé leur expérience et leurs idées. Si vous avez pris le temps de lire cet ouvrage, tout indique que vous désirez perfectionner votre méthode d'apprentissage.

Il y a d'autres personnes comme vous qui aimeraient apprendre de votre expérience. Le défi consiste à les découvrir et à entrer en contact avec elles. Le Réseau du leadership ([www.leadership.gc.ca](http://www.leadership.gc.ca)) vous offre la possibilité de prendre contact dans le Web avec d'autres personnes s'intéressant à l'apprentissage. Lisez la section ci-après consacrée aux ressources en direct, vous y trouverez un complément d'information.



## ANNEXE: OÙ S'ADRESSER POUR EN APPRENDRE DAVANTAGE SUR L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL?

### **Où trouver une aide complémentaire**

Vous avez accès à une véritable mine de renseignements sur la façon de mettre en pratique le principe de l'apprentissage. La présente annexe propose une sélection de lectures et de ressources dans le Web qui pourront vous aider.

### **Ouvrages de la fonction publique axés sur l'action**

Centre canadien de gestion, Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement, *La fonction publique : une organisation apprenante d'un océan à l'autre*, 2000.

Ce document définit le programme d'apprentissage du gouvernement du Canada. Il analyse six caractéristiques de l'apprentissage qui devraient orienter la fonction publique et formule 44 recommandations sur la façon de faire de la fonction publique une organisation apprenante.

Affaires indiennes et du Nord, Le Réseau du leadership, *Trousse du leadership et de l'apprentissage : Comment édifier une organisation apprenante*, 1998.

Ce guide de poche propose plusieurs exercices pratiques de groupe qui vous aideront à former et à consolider votre équipe, à façonner la vision et la mission de l'équipe, à résoudre les problèmes, à intégrer l'apprentissage à la culture de l'équipe, à améliorer les méthodes de travail et à consulter les clients.

Commission de la fonction publique, *Guide de dotation et de recrutement à l'intention des gestionnaires*, 2000.

Ce guide fournit aux gestionnaires des avis directs faisant autorité sur la façon d'optimiser le système de dotation de la fonction publique. Cet ouvrage qui reflète la perspective des gestionnaires est continuellement mis à jour.

### **Ouvrages axés sur l'action**

Argyris, Chris, *Flawed Advice and the Management Trap: How Managers Can Know When They're Getting Good Advice and When They're Not*, New York, Oxford University Press, 2000.

L'auteur fournit des repères sur la façon d'éviter nombre des embûches qui entravent l'apprentissage liés aux conseils que l'on reçoit des coéquipiers et des consultants. Il fournit également des idées sur les mesures qui doivent découler de l'apprentissage au sein de votre organisation.

Garvin, David A., *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*, Boston, Harvard Business School Press, 2000.

Ce guide décrit en détail l'organisation apprenante et définit plusieurs étapes utiles pour favoriser l'apprentissage organisationnel. Parmi les centres d'intérêt de l'ouvrage, mentionnons une analyse de la collecte de renseignements de l'extérieur, la mesure des résultats et le recours à l'expérimentation. Plusieurs études de cas sont également analysées.

## OÙ S'ADRESSER POUR EN APPRENDRE DAVANTAGE SUR L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL?

Isaacs, William, *Dialogue and the Art of Thinking Together*, New York, Currency, 1999.

Cet ouvrage vous aidera à instaurer des dialogues avec vos coéquipiers. En plus de décrire les principaux aspects d'un dialogue constructif, Isaacs donne des conseils sur les occasions de dialogue, l'amélioration du flux de la conversation et son approfondissement et explique comment surmonter les écueils.

Senge, Peter, Richard Ross, Bryan Smith, Charlotte Roberts, et Art Kleiner, *The Fifth Discipline Fieldbook*, Toronto, Currency Doubleday, 1994.

Cette collection de notes, d'articles et d'exercices vous aidera à favoriser la conception de systèmes, l'apprentissage par équipe ainsi que la définition d'une vision commune au sein d'une organisation. Elle offre également des idées sur la façon d'acquérir plus de maîtrise personnelle et d'examiner les modèles mentaux auxquels nous avons recours pour comprendre notre travail.

Senge, Peter, Art Kleiner, Carlotte Roberts, Richard Ross, George Roth, et Bryan Smith, *The Dance of Change: The Challenge of Sustaining Momentum in Learning Organizations*, Toronto, Currency Doubleday, 1999.

Si vous éprouvez des difficultés à favoriser l'apprentissage organisationnel, ce guide comporte des recommandations pratiques qui vous aideront à entreprendre des projets d'apprentissage, à les mener à bien et à les repenser. Cet ouvrage renferme de l'information sur les défis courants que nous rencontrons et indique comment les surmonter.

Stone, Douglas, Bruce Patton, Sheila Heen et Fisher, *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*, New York, Penguin, 2000.

Comme son titre l'indique, cet ouvrage donne des conseils sur la façon de nouer des liens avec les collègues et de résoudre des problèmes interpersonnels complexes. Il vous aidera à cerner et à explorer les embûches qui entravent l'apprentissage auxquelles se heurte votre équipe sans créer de conflits inutiles.

## OU S'ADRESSER POUR EN APPRENDRE DAVANTAGE SUR L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL?

### **Ressources en direct**

Transformer la fonction publique en une organisation apprenante d'un océan à l'autre

[www.ccmd-ccg.gc.ca/learning-tour/index\\_f.html](http://www.ccmd-ccg.gc.ca/learning-tour/index_f.html)

Ce site Web vous offre une fenêtre sur les activités d'apprentissage organisationnel permanentes au sein de la fonction publique canadienne. Il propose les dernières nouvelles, des renseignements utiles et la possibilité de partager vos idées.

Coach en apprentissage

[www.coach.gc.ca](http://www.coach.gc.ca)

Cette application interactive accessible par Internet vous aide à élaborer votre plan d'apprentissage personnel, qui se révélera utile pour votre épanouissement personnel.

Le réseau du leadership

[www.leadership.gc.ca](http://www.leadership.gc.ca)

Ce site Web offre aux employés de l'État des idées et des aperçus sur la façon d'améliorer leur aptitude au leadership. La section consacrée aux réseaux fournit une liste impressionnante de réseaux spécialisés, y compris en ce qui a trait à l'apprentissage.

The Learning Resource Network

[www.learnnet.gc.ca](http://www.learnnet.gc.ca)

Ce site Web fournit une liste des ressources d'apprentissage pour aider les employés de l'État à répondre à leurs besoins d'apprentissage individuel.

