

**GUIDE POUR L'ÉTABLISSEMENT DE  
DIALOGUES SUR L'HORIZONTALITÉ :  
Document de travail**

Environnement Canada et l'Atelier de synthèse sur l'horizontalité  
et  
Centre canadien de gestion  
Table ronde de recherche-action sur la gestion des questions horizontales

Dernière mise à jour : le 8 novembre 2000

## Préface

Le présent \* *Guide To Building Dialogues on Horizontality* + a été élaboré pour le \* Overview Satellite on Horizontality + mis sur pied pour soutenir les travaux de la Table ronde du CCG sur la gestion des questions horizontales.

Ce guide sera sûrement utile aux gestionnaires qui veulent susciter un débat sur Horizontalité au sein de leur équipe. Il ne contient aucune nouvelle technique et ne fournit pas d'outil inédit, mais on y retrouve de nombreux outils de communication qui ont fait leur preuves et qui peuvent aider à lancer un débat sur n'importe quel sujet. Pour ce faire, le guide est axé sur les méthodes qui aident à articuler une discussion autour d'études de cas, soit des exemples de situations réelles ou hypothétiques qui illustrent de manière éloquent une question donnée. L'approche des études de cas est un outil d'apprentissage très spécifique, mais aussi très puissant.

Ce document peut également vous aider à faire évoluer vos efforts relativement au produit vedette de la table ronde, *De l'effort héroïque au travail quotidien : les enseignements découlant de la direction de projets horizontaux*. Ainsi, il peut vous aider à lancer un débat autour des questions de gestion horizontale en général ou encore vous permettre de faire porter le débat sur des aspects plus spécifiques du sujet, comme la mobilisation des équipes et des réseaux ou encore l'élaboration d'un cadre partagé, comme on le décrit dans le rapport principal de la table ronde.

Dans l'ensemble, nous espérons que le présent document sera un outil utile pour ceux et celles qui souhaitent engager un débat sur la gestion horizontale avec leurs collègues et leurs partenaires.

## ***Qu'entend-on par horizontalité? Pourquoi est-elle importante?***

Les organismes publics dépendent de plus en plus les uns des autres pour remplir leurs principaux rôles et responsabilités. Les objectifs stratégiques, comme le fait de régénérer l'environnement ou de promouvoir la prospérité économique, percent plus que jamais les cloisons ministérielles. Quand les citoyens accèdent à des services publics, ils s'attendent à trouver un point d'accès unique pour la prestation de ces services. De plus, les idées et l'innovation constituent une source croissante de valeur au sein de notre société du savoir. La mise en commun des idées et de l'innovation entre les organismes constitue l'une des meilleures manières d'assurer l'amélioration continue des services publics.

L'établissement de relations de communication et de collaboration entre organismes, aussi connu sous le nom de « gestion horizontale » ou d'« horizontalité », constitue un élément essentiel des responsabilités du gestionnaire de la fonction publique. L'objectif est de créer un partage coordonné et optimal des tâches entre les équipes, les ministères, les directions régionales et les fonctions professionnelles. Les gestionnaires sont maintenant tenus personnellement responsables de la réalisation de cet objectif.

La gestion horizontale représente un défi particulièrement intimidant, car elle exige des capacités de leadership et des compétences interpersonnelles spéciales, une culture organisationnelle de confiance, une communication continue et une planification soignée. Ces facteurs ne s'acquièrent pas tous du jour au lendemain; ils ne peuvent pas non plus relever directement d'une seule personne.

À la lumière de ces faits nouveaux, beaucoup de gestionnaires du secteur public se posent les questions suivantes : Comment puis-je établir des liens entre les organismes et former de nouveaux partenariats? Comment puis-je créer et maintenir des relations de travail mutuellement satisfaisantes avec d'autres gestionnaires de la fonction publique? En général, ces gestionnaires sont peu guidés sur la manière de répondre à ces questions. En fait, on leur offre peu d'indices, même quant à la façon de s'y prendre.

## ***La création d'un dialogue est la première étape importante***

En réalité, le point de départ n'est pas hors de portée. Il s'agit de créer des dialogues entre collègues sur la manière de rechercher activement de nouvelles relations horizontales et de les mettre en œuvre. Ce qui soulève la question évidente suivante : Qu'entend-on exactement par « dialogue » et comment peut-on en établir un?

Comme le fait remarquer William Isaacs, un dialogue est une « interrogation partagée, une manière de penser et de réfléchir ensemble. Ce n'est pas une chose que vous faites *pour* une autre personne, mais plutôt *avec* une autre personne. [...] Le dialogue est une expérience vivante *d'introspection et d'échange entre*

*interlocuteurs*<sup>1</sup> » (traduction libre). Un dialogue ne consiste pas à prendre des décisions au moyen d'un débat visant à soumettre les autres; ce n'est pas non plus un processus officiel de diplomatie ou de négociation polie. C'est plutôt une conversation impromptue englobant l'échange respectueux d'idées, la suspension de jugements instinctifs et (surtout) l'écoute attentive. Comme le dit Isaacs, le dialogue est une « conversation ayant un objectif, sans parti pris<sup>2</sup> » (traduction libre)

Cette manière d'interagir et d'engager les autres est utile pour un bon nombre de raisons. Grâce au dialogue, il est possible :

- de réunir des gens dont les expériences, les idées, les compétences et les rôles sont différents, de les placer sur pied d'égalité et de résoudre les problèmes conjointement;
- de déterminer et de bien examiner les hypothèses profondément ancrées, les idées préconçues et la sagesse reçue;
- de briser les prétentions, de dissoudre les rituels sociaux qui érigent des murs entre les gens et d'interrompre les activités courantes improductives;
- d'en arriver à des jugements collectifs et, ce faisant, de générer la confiance et un engagement partagé d'agir conjointement ;
- de bâtir la crédibilité et le talent de persuasion des personnes engagées dans un dialogue.

Au moment d'appliquer la procédure de dialogue à l'établissement de relations horizontales, il importe d'avoir un but précis. Les dialogues ne nécessitent pas de programme structuré. Au contraire, ils deviennent productifs quand l'attention des participants est orientée vers l'analyse d'une étude de cas particulière, méthode connue sous le nom de « dialogues fondés sur des études de cas ».

Les études de cas servent à relater des faits (souvent compliqués) de façon compréhensible, convaincante et caractéristique. Les discussions qui y sont associées ont pour effet de briser les monologues ennuyants, permettant ainsi aux groupes concernés d'émettre des idées et des interprétations axées sur l'amélioration. Cette méthode assure aussi une base empiriquement plus solide, qui aide à comprendre ce qu'il faut faire pour établir et gérer des relations horizontales.

***Comment le présent guide vous aidera à créer des dialogues fondés sur des études de cas***

Pourquoi ce guide vaut-il la peine d'y investir une partie de votre précieux temps? Il offrira aux lecteurs des idées et des conseils qui leur permettront de mener des dialogues efficaces concernant les études de cas axées sur l'horizontalité. On y trouvera par exemple des renseignements précis sur la manière de planifier les discussions et d'utiliser les études de cas, et sur les principaux sujets devant faire l'objet de discussions. Bref, ce guide servira de carte routière aux gestionnaires intéressés à améliorer le fonctionnement de leur organisme.

Il ne suffit pas simplement de suivre une série d'étapes. En fait, ceux qui tentent d'établir des dialogues valables avec des collègues peuvent être contraints de faire face à des commentaires cyniques et pessimistes. Ce qu'on attend de vous, c'est un engagement continu à amener les autres au dialogue et à vous fonder sur des leçons apprises dans ce guide. Comme aide supplémentaire, ce dernier attirera l'attention des lecteurs sur les nombreuses autres ressources qui leur permettront d'en savoir davantage sur les compétences requises.

Le guide est divisé en trois sections principales. La première section porte sur les questions logistiques nécessaires à l'organisation de dialogues, soit des renseignements sur les personnes qui doivent y participer, les thèmes, le moment et la durée. Dans la deuxième section, on examine le rôle des études de cas. Cela comprend une description des principaux volets d'une étude de cas, des questions clés susceptibles d'être posées pendant la discussion et des conseils utiles. Dans la troisième section, on étudie particulièrement la manière dont les études de cas et les dialogues peuvent s'appliquer à l'analyse des questions importantes associées à l'horizontalité.

## ***Comment organiser une discussion sur l'horizontalité***

Bien qu'il n'y ait pas de « manière parfaite » de conduire un dialogue, il existe toutefois de nombreuses méthodes et lignes directrices auxquelles les gestionnaires peuvent avoir recours. À mesure que les gestionnaires et leurs équipes se familiarisent avec la procédure de dialogue, ils sont encouragés à improviser et à bâtir en fonction des leçons discutées. Entre-temps, les personnes qui mènent le dialogue doivent tenir compte des quatre principaux groupes de questions suivants : Quand et où tenir un dialogue? Comment bien conduire un dialogue? Comment traiter les dialogues qui tournent en rond? Qu'est-ce qui devrait en ressortir? On discutera à tour de rôle de ces questions.

### **Quand et où tenir un dialogue**

À quel moment et à quel endroit les gestionnaires doivent-ils tenir un dialogue sur l'horizontalité? Comme le dit le proverbe : il n'y a rien de tel que le présent. En d'autres mots, les gestionnaires créent leurs propres occasions d'engager les autres; ils devraient donc être vigilants.

Ceci dit, plusieurs facteurs doivent être pris en considération au moment de décider du lieu et du temps propices au dialogue, notamment l'étape à laquelle se trouvent les activités d'établissement des relations horizontales d'une équipe. Par exemple, les dialogues fondés sur des études de cas peuvent :

- être utilisés au tout début d'un projet horizontal en vue d'assurer une clarté conceptuelle et d'apprendre les différentes manières de débiter le processus;
- aider à garder le projet horizontal dans la bonne voie en offrant des conseils méthodologiques et en sensibilisant l'équipe aux pièges communs;
- faire partie d'un processus d'évaluation, dans le cadre duquel les équipes réfléchissent sur leurs propres efforts horizontaux en examinant les leçons apprises par d'autres.

Les gestionnaires doivent porter une attention particulière au moment de la journée et au nombre d'heures qu'une équipe doit consacrer au dialogue. La charge de travail, les niveaux d'énergie et la souplesse des horaires d'une équipe sont des facteurs importants devant être pris en compte. Cela ne veut pas dire que les gestionnaires doivent attendre que leur équipe ait du temps libre. Tous les environnements de bureau sont des endroits très occupés et les gestionnaires devront toujours travailler sous contrainte. Il s'agit ici de choisir le type de dialogue approprié, compte tenu de ces contraintes de temps, de lieu et d'énergie. En voici quelques exemples<sup>3</sup> :

1. *Séances matinales de mise en train* — Il est souvent possible de réserver du temps en début de journée quand les esprits sont clairs et moins distraits par les courriels et les appels téléphoniques continuels.
2. *Séances de travail à l'heure du lunch* — Lorsqu'une équipe prévoit une journée de travail particulièrement occupée, il est souvent pratique d'organiser un dialogue pendant le repas du midi; les membres de l'équipe apportent alors leur propre repas ou leur chef fait appel à un traiteur.
3. *Réunion hebdomadaire de l'équipe ou du personnel* — Les équipes se réunissent souvent à un moment de la semaine où les horaires sont moins chargés afin de pouvoir faire le point avec les membres de l'équipe. C'est une occasion idéale d'intégrer le dialogue à une évaluation hebdomadaire des activités.
4. *Mise au point occasionnelle* — Des séances de dialogue plus intensives peuvent faire partie d'un atelier de un ou deux jours, conçu en vue de renforcer les capacités d'une équipe.

5. *Séance particulière de réflexion* — Les équipes peuvent organiser une séance particulière de réflexion (retraite) à l'extérieur du bureau afin d'éviter les distractions du lieu de travail. Des dialogues sont tenus à différentes heures pendant la retraite.

Il se peut que les gestionnaires soient amenés à étudier la situation afin de déterminer l'heure et le lieu qui conviennent aux préférences et aux prédispositions des membres de l'équipe.

### **Comment mener le dialogue**

Les dialogues se déroulent mieux dans un environnement où les participants ont la liberté de parler franchement. Ces derniers ont besoin de laisser tomber leurs craintes et de contribuer au dialogue en toute quiétude. Il importe que le dialogue ne soit pas axé sur un seul individu, mais plutôt sur la matière discutée. Le modérateur du groupe peut décider de participer activement à la conversation ou simplement agir à titre de facilitateur. Dans les deux cas, ce rôle devrait être clarifié au début du processus.

Voici plusieurs questions fréquemment posées à ceux qui mènent un dialogue :

1. *Combien de personnes doivent participer?* — La tâche de décider du nombre de personnes qui participeront au dialogue consiste à trouver un équilibre délicat entre les facteurs suivants : d'une part, il faut réunir suffisamment de personnes pour générer une discussion animée au cours de laquelle diverses opinions seront exprimées; d'autre part, ce nombre ne doit pas être trop élevé, de façon à ce que chacun ait la chance d'y contribuer. L'obtention d'un tel équilibre dépend souvent des caractéristiques des membres du groupe. À vue de nez, les dialogues les mieux réussis comptent au moins quatre personnes et pas plus de dix. Au besoin, un gestionnaire peut tenir plusieurs séances de dialogue afin de toucher un plus grand nombre de participants.
2. *Quelle devrait être la durée du dialogue?* — La durée d'une séance de dialogue est parfois déterminée par des conflits d'horaire. Le dialogue devrait durer assez longtemps pour permettre d'examiner l'étude de cas de façon suffisamment détaillée. Par contre, s'il dure trop longtemps, il se peut que les participants se répètent, que le degré d'attention diminue et que l'impatience s'installe. Règle générale, la durée minimale serait de 45 minutes, durée qui exige une modération efficace de la part de celui qui mène le dialogue. Par ailleurs, la limite maximale d'un dialogue productif et rentable en fonction du temps investi serait d'une heure et demie. Si le groupe est particulièrement engagé ou s'il y a beaucoup de questions à examiner en détail, des dialogues de plus longue durée peuvent s'avérer nécessaires. Dans ces

situations, il est toutefois important de planifier des pauses afin de permettre aux participants de « refaire le plein ».

3. *Quelles sont les personnes aptes à participer au dialogue?* — Il est tentant de répondre à cette question en suggérant que seules les personnes activement liées à l'établissement de relations horizontales doivent faire partie du processus. Cependant, ce serait une erreur. Il importe de bâtir les compétences de tous les fonctionnaires, puisque chacun d'entre eux est susceptible de devoir travailler en fonction du concept d'horizontalité plusieurs fois au cours de sa carrière. Il existe toujours des possibilités de chevaucher les limites. De plus, il n'est pas toujours possible de prévoir à qui, au sein d'un organisme, on demandera de contribuer à un projet particulier traitant d'horizontalité. C'est pourquoi le processus de dialogue devrait être ouvert à tous ceux qui sont prêts à y participer de bonne foi.
4. *De quels renseignements les participants ont-ils besoin?* — Les participants au dialogue possèdent des connaissances, des compétences et des habiletés différentes. De même, leur degré de familiarité avec le concept d'horizontalité et les dossiers de cas étudiés diffèrent. Pour être en mesure de mettre tous les participants sur un pied d'égalité, il faut leur donner accès au même nombre de documents. À titre de référence, on doit leur remettre des renseignements écrits sur les cas à l'étude et leur expliquer les règles et les normes qui régissent la procédure de dialogue. On doit aussi leur fournir l'information nécessaire à l'examen plus poussé d'une étude de cas, une fois le dialogue terminé. Il faut éviter de donner aux participants du « travail à domicile » en vue de préparer un dialogue, à moins d'avoir la certitude que le matériel distribué sera lu à l'avance.
5. *Où devrait-on tenir un dialogue?* — Les dialogues doivent avoir lieu dans un environnement tranquille, sans distraction ou interruption. La plupart des salles de réunion sont appropriées, mais il se peut que les participants ne veuillent pas s'asseoir autour d'une table pour discuter. Quelquefois, un cercle de chaises convient mieux. Pour assurer l'absence de distractions, le dialogue peut se dérouler en dehors du lieu de travail. Cette alternative comporte l'avantage supplémentaire de rompre avec les anciennes habitudes, comme le fait de toujours s'asseoir au même endroit. Et un dernier élément : il est indispensable de fermer les téléphones cellulaires et autres appareils susceptibles d'interrompre le cours de la conversation.
6. *Quelles sont les règles qui doivent être stipulées?* — Afin de générer un dialogue ouvert, on doit demander aux participants d'échanger des propos respectueux, sans essayer d'intimider ou de blesser. Au début du dialogue, on doit discuter des règles de base, notamment accepter

les divergences d'opinions et ne pas faire d'interruptions impolies, et mentionner de façon explicite les attentes relatives aux rôles que devront assumer les participants.

Ces conseils devraient aider à favoriser un dialogue sérieux et productif. L'objectif est d'établir un processus qui soit de nature exploratoire, avec des interventions astucieuses et stratégiques de la part de celui qui mène le dialogue en vue d'orienter les membres du groupe. Il faut éviter toute discussion étroitement contrôlée, dans le cadre de laquelle les idées sont tout simplement acceptées

### **Que faire quand le dialogue tourne en rond**

De temps à autre, même les dialogues habilement dirigés entre individus dotés d'une bonne dynamique interpersonnelle tournent en rond. Le dialogue peut devenir répétitif, les gens croient qu'ils n'ont rien à offrir, ou des conflits improductifs se produisent. Il faut comprendre que de tels pièges sont courants et qu'on peut souvent y remédier par des mesures très simples.

Voici une liste de pièges communs expérimentés au cours de certains dialogues<sup>4</sup> :

1. *Intervention improductive* — L'intervention est un élément utile et nécessaire à tout genre de dialogue. Il se peut toutefois que les membres se laissent emporter, demeurent inébranlables dans leur position et gardent un esprit fermé, ce qui les empêche parfois de tenir vraiment compte des idées des autres. Il peut alors s'avérer nécessaire, dans un jeu de rôle, de contraindre les individus de défendre une position à laquelle ils étaient initialement opposés. Les modérateurs et les membres du groupe peuvent aussi déterminer et analyser les hypothèses sous-jacentes d'une intervention en vue d'encourager de plus grandes tentatives.
2. *Interrogation improductive* — Les gens posent souvent des questions quand ils ont une réponse à l'esprit, ou déguisent leurs énoncés en questions. Ils peuvent aussi éviter de faire une contribution en posant des questions ou en attribuant leurs propres opinions aux autres de façon prématurée. Ce sont toutes des formes d'interrogation improductive, qui peuvent être évitées en faisant usage de phrases mieux construites, comme *Qu'est-ce qui m'échappe ici?* ou *Aidez-moi à comprendre votre question* ou *Comment voyez-vous ceci?*
3. *Comportement ritualisé* — Certains groupes se replient souvent dans de vieilles habitudes confortables ou s'approprient des rôles privilégiés. Cette façon de faire risque d'engendrer des dialogues qui manquent de profondeur. On peut remédier à de telles lacunes en plaçant les gens dans des situations inhabituelles, où ils se sentent

obligés d'improviser. Même de petits changements apportés à l'environnement, comme la disposition des sièges ou le genre de salle où est tenu le dialogue, peuvent contribuer à modifier la manière dont les gens communiquent entre eux.

4. *Une incapacité d'arriver à clore un dialogue* — Certains groupes peuvent nager entre deux eaux, incapables d'en arriver à un jugement collectif. Les dialogues peuvent aussi tourner en rond, ou les gens peuvent se retirer du dialogue en « acceptant d'être en désaccord ». Ces cas correspondent à une incapacité d'arriver à clore un dialogue et de produire des résultats. On peut souvent corriger la situation en stipulant un ensemble d'objectifs ou de produits livrables, en fonction desquels les membres doivent orienter leurs actions. La création d'une liste de propositions « exécutables » peut servir d'exemple.
5. *Faible dynamique conversationnelle* — Comme le souligne David Kantor<sup>5</sup>, si personne n'est prêt à bouger et à donner son opinion, le dialogue n'ira nulle part. Sans opposants, il n'y a ni examen approfondi, ni correction. Sans suiveurs, il n'y a pas d'exécution. Et sans spectateurs, il y a peu de points de vue différents et personne n'est là pour poser la question Que manque-t-il ici?. La combinaison de ces quatre facteurs aurait pour effet de créer la meilleure dynamique conversationnelle. Par voie de conséquence, les modérateurs doivent faire en sorte de combler les rôles qui sont absents au sein d'un groupe particulier.

Ce ne sont là que quelques-uns des pièges rencontrés au cours des dialogues. Les modérateurs constateront que chaque groupe est différent et qu'ils doivent parfois se montrer inventifs dans leurs interventions. Une chose est certaine : la pratique aide à améliorer la technique et la participation.

### **Qu'est-ce qui devrait ressortir du dialogue?**

Le résultat final d'un dialogue dépend souvent des défis que doit relever un organisme particulier en matière d'horizontalité. Théoriquement, les dialogues font plus que simplement informer les participants sur le concept d'horizontalité ou que les sensibiliser à cet égard. Les dialogues doivent être « productifs » en ce sens qu'ils doivent créer une compréhension commune des questions fondamentales, promouvoir la camaraderie et la confiance, et inciter les participants à établir activement des relations horizontales.

Les dialogues doivent aussi assurer au moins trois autres résultats plus précis :

1. *Une liste des principales leçons apprises* — Les membres du groupe devraient avoir un certain tableau de base illustrant et décrivant les principales leçons apprises. Une analyse des

similarités et des différences qui existent entre le cas étudié et l'organisme concerné s'impose. Par exemple, les leçons associées aux défis à confronter, les barrières ou obstacles rencontrés et les solutions adoptées. Il est utile de se munir de grandes feuilles de papier pour inscrire les principales leçons apprises.

2. *Un ensemble d'actions concrètes* — Le groupe doit présenter un ensemble de recommandations concrètes sur la manière d'améliorer la gestion des ententes horizontales. Ces recommandations doivent inclure des mesures que les participants peuvent exécuter eux-mêmes, au lieu de créer une longue « liste de souhaits ».
3. *Un engagement à participer à d'autres dialogues* — Il est nécessaire de revoir les délibérations à la lumière de nouveaux renseignements et de nouvelles expériences. Il faut donc s'assurer que les participants s'engagent à assister à des dialogues subséquents.

Ces résultats peuvent ensuite être partagés et raffinés avec d'autres participants dans le cadre de séances de dialogue subséquentes.

### ***Utilisation de la méthodologie relative à l'étude de cas***

L'étude de cas est un outil de recherche et une aide pédagogique utiles. Elle est généralement reconnue comme étant un moyen structuré et empirique de recueillir des renseignements sur une initiative donnée et d'appliquer les principales leçons apprises. Puisque la gestion horizontale représente un domaine d'investigation relativement nouveau, l'étude de cas assure aussi un riche éventail de points de vue non accessible autrement. De plus, il est facile d'en discuter dans le contexte d'un dialogue, en raison du fait qu'on peut s'y identifier aisément. L'étude de cas englobe des récits relatant la façon dont certaines personnes qui vous ressemblent ont relevé de manière constructive des défis sur le plan de l'horizontalité.

Toutefois, l'élaboration d'une étude de cas est une activité pouvant exiger beaucoup de temps et qui, si elle n'est pas accomplie correctement, peut engendrer de la confusion au lieu de clarifier les choses. Plusieurs facteurs peuvent faciliter l'élaboration d'une étude de cas et la rendre plus satisfaisante.

#### **Les principaux éléments d'une étude de cas**

L'examen d'une étude de cas est plus efficace si la description du cas est concise, précise, logique et facile à lire. On peut créer un modèle de base des éléments clés à inclure :

1. *Problématique* — Un énoncé concis décrivant trois points importants devrait figurer au début du document : une description précise du concept d'horizontalité dont il est question; un exposé détaillé de la mission et du mandat associés à l'initiative, y compris les objectifs clés; et des renseignements sur la nature du défi à relever dans l'étude de cas.
2. *Description des participants* — On doit identifier les participants engagés dans l'initiative, décrire leurs caractéristiques fondamentales et les situer dans un contexte plus large.
3. *Chronologie de l'établissement d'une relation* — On doit décrire les relations horizontales établies, en fonction de leur évolution historique et des principaux facteurs contextuels s'y rapportant. Les auteurs du cas doivent se poser les questions suivantes : Comment les relations peuvent-elles évoluer et peut-on les caractériser comme étant des étapes précises de l'établissement de ces relations? À chacune des étapes, quels sont les facteurs contextuels qui ont permis d'entamer le processus d'établissement des relations?
4. *Évaluation* — On doit dresser une liste des réalisations (ou non-réalisations), déterminer et décrire les facteurs qui ont contribué à leur succès, et ceux qui l'ont entravé (comme les barrières ou les obstacles rencontrés).
5. *Conclusion* — Un résumé des principales leçons apprises et des recommandations provisoires doit paraître à la fin du document.

Il existe plusieurs manières d'améliorer la présentation d'une étude de cas à des fins de discussion. On peut appliquer le modèle suivant pour arriver à créer une histoire vivante :

1. *L'utilisation soignée du langage* — L'étude de cas devrait être décrite en langage ordinaire avec un minimum de jargon, de mots à la mode et de terminologie complexe. Une utilisation cohérente des termes et des concepts s'avère importante. Il est essentiel de garder les mêmes volets lorsque plus d'une étude de cas est examinée.
2. *L'utilisation de la narration facilite la compréhension* — La narration constitue l'un des meilleurs moyens de relater une étude de cas aux membres d'un groupe, particulièrement si ceux-ci ne connaissent pas bien la matière présentée. Cette initiative requiert un « thème narratif » clairement reconnaissable (c'est-à-dire un scénario) qui donne aux participants de l'information sur les personnes concernées, la séquence des événements et les conséquences de toute action.

3. *Sections clairement indiquées* — Les participants doivent être en mesure de déterminer les principaux éléments de l'étude de cas en jetant un coup d'œil rapide aux rubriques de la section. On devrait exclure tout matériel superflu ou le mettre en annexe.
4. *Présentation d'une étude de cas* — On doit remettre aux participants des copies imprimées des documents décrivant l'étude de cas. La présentation des détails doit être brève. On sait par expérience que le degré d'attention diminue après 15 minutes, à moins qu'on présente un sujet tout à fait différent. La présentation peut prendre plusieurs formes et se faire au moyen de nombreux éléments médiatiques différents (par exemple, des rétroprojections et des diapositives électroniques). Il importe toutefois que cette présentation ne soit pas trop officielle ou structurée, de manière que les participants puissent suivre sans trop de difficulté la cadence et le rythme de la séance.

### **Questions susceptibles de guider l'examen d'une étude de cas**

Lors de l'examen des documents relatifs à une étude de cas, les participants poseront vraisemblablement des questions et demanderont des éclaircissements. Pour cette raison, il est important qu'une personne connaissant bien l'étude de cas soit présente pour répondre à de telles demandes. Le dialogue tenu à la suite de la présentation de l'étude de cas doit toutefois être de nature plus interrogative. Les participants doivent examiner le cas en bonne et due forme et appliquer à leur propre situation les leçons apprises.

Ceux qui mènent le dialogue ont le choix de poser au groupe de nombreuses questions précises touchant l'horizontalité, dont les suivantes :

- Pourquoi a-t-on adopté la démarche horizontale dans ce cas précis? Était-ce pour résoudre des conflits associés aux compétences, mettre en commun les ressources ou élargir les capacités?
- Qu'auriez-vous fait de différent? En ce qui a trait aux personnes concernées dans l'étude cas, qu'auraient-elles pu faire de plus? Comment pourraient-elles améliorer leurs chances de succès et mieux surmonter les obstacles?
- Dans la description du cas, quels renseignements a-t-on omis qui, selon vous, pourraient aider les participants à effectuer une évaluation plus approfondie? Comment pourrait-on améliorer la description du cas et son analyse? Quelles sont les hypothèses émises par l'auteur et sont-elles appropriées?

- Quels étaient les points clés relevés dans le cas (par exemple, le leadership, la responsabilisation)? Ces points ont-ils été traités de façon efficace?
- Quelles leçons peut-on appliquer à l'organisme des participants? Quelles sont celles qui ne sont pas applicables et pourquoi? Existe-t-il des expériences communes?
- Les interprétations de l'étude de cas diffèrent-elles selon les participants au dialogue et quelles sont les différences? Quelles sont les diverses perspectives et opinions? Existe-t-il un terrain d'entente?

Ces questions aideront les gestionnaires à avoir les idées claires et à mener le dialogue de façon à obtenir des résultats utiles.

### ***Inclusion des questions clés en matière d'horizontalité***

Il existe plusieurs questions d'importance stratégique concernant la conception et la mise en œuvre des initiatives axées sur l'horizontalité. Ces questions générales (ou thèmes) surgissent régulièrement dans le cadre des études de cas traitant d'horizontalité. Il importe que les participants au dialogue soient conscients de ces questions et qu'ils associent le dossier du cas (de même que leurs propres expériences) à ces dernières. En voici quelques exemples :

1. *Processus et planification stratégique* — Les participants à un dialogue donné doivent se demander quelles sont les questions de procédure qui ont favorisé ou entravé les initiatives en matière d'horizontalité. Par exemple, dans quelle mesure un processus inclusif ou participatif a-t-il contribué à promouvoir le concept d'horizontalité? Comment l'initiative a-t-elle été planifiée ou évaluée et comment les résultats ont-ils été signalés? Comment les parties concernées ont-elles réussi à générer une vision commune et à motiver une action conjointe?
2. *Crédibilité, culture et confiance* — Quelle a été l'importance d'établir une culture de confiance et de collégialité? Comment y est-on arrivé? Quelles mesures ont-elles été prises par les participants en vue d'assurer une certaine crédibilité? Le concept d'horizontalité a-t-il été miné par des questions politiques (comme des luttes internes)? À quelles attitudes et à quelles valeurs les participants ont-ils souscrit?
3. *Communication* — Quelles dispositions ont été prises pour faciliter la coordination et le dialogue? L'information a-t-elle été pleinement

partagée et a-t-on tenu tout le monde au courant? Comment les attentes et les discussions ont-elles été gérées?

4. *Leadership* — Quelles étaient les qualités de leadership démontrées par les parties concernées? Quels sont les intervenants qui se sont engagés dans le processus et quel a été l'objet de leur motivation? Quelles sont les personnes qui ont fait preuve d'un leadership exemplaire et à quelles étapes des processus ce leadership a-t-il eu le plus d'influence?
5. *Ressources* — Quelles étaient les ressources requises pour la mise en œuvre du concept d'horizontalité? Quel genre de soutien exigeait-on? Comment les participants étaient-ils capables d'obtenir ces ressources et d'utiliser les sources de soutien?
6. *Responsabilisation* — Qui était responsable de quoi pendant la mise en œuvre du projet? Dans quelle mesure les activités individuelles et collectives étaient-elles dûment récompensées? Comment les hauts fonctionnaires étaient-ils évalués pour les réalisations accomplies en matière d'horizontalité?

Voilà des questions qui doivent être posées en regard des cas étudiés et de toutes les activités à caractère horizontal dans lesquelles sont engagés les participants au dialogue. Les réponses à ces questions présentent un tableau plus complet des facteurs nécessaires à l'établissement de relations horizontales.

### ***Comment vous pouvez aider à promouvoir l'horizontalité***

Le présent guide sert d'introduction à l'établissement de dialogues sur l'horizontalité fondés sur des études de cas. N'oubliez pas qu'en fin de compte, le succès dépend de la compétence et de l'esprit d'innovation que vous apportez à la mise en œuvre des dialogues. Le guide ne représente qu'une étape dans le cadre d'un processus continu qui consiste à bâtir de nouvelles compétences en matière de leadership. C'est donc à vous qu'il revient de chercher à apporter des améliorations techniques et de les partager avec d'autres.

Nous serions heureux de connaître vos expériences et de vous faire participer aux événements futurs concernant l'horizontalité. Un questionnaire est joint au présent guide en vue d'obtenir un retour d'information. Pour de plus amples renseignements sur l'horizontalité ou d'autres priorités de gestion, n'hésitez pas à visiter le site Web, à [www.ccmd-ccg.gc.ca](http://www.ccmd-ccg.gc.ca).

## Questionnaire de retour d'information

Après avoir lu le présent guide, avez-vous mené un dialogue sur l'horizontalité fondé sur des études de cas? Oui : \_\_\_\_ Non : \_\_\_\_

Sinon, qu'est-ce qui vous a empêché de le faire? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Si oui, veuillez répondre aux questions énumérées ci-après

Combien de séances de dialogue ont été tenues? \_\_\_\_\_

De combien d'études de cas a-t-on discuté au total? \_\_\_\_\_

Quelle était la durée moyenne de vos séances de dialogue? \_\_\_\_\_ (minutes)

Combien de personnes en moyenne ont participé à vos séances de dialogue? \_\_\_\_\_

Qu'avez-vous trouvé de plus utile dans ce guide? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Quels aspects de ce guide pourraient être améliorés? \_\_\_\_\_  
 (énumérez toute suggestion précise) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Quels aspects de la méthode de dialogue avez-vous trouvés particulièrement utiles? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Quels aspects de la méthode d'étude de cas avez-vous trouvés particulièrement utiles? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Sur une échelle de 1 à 10, évaluez votre degré de satisfaction à l'égard des conseils contenus dans le guide (1 équivaut à totalement insatisfait et 10 équivaut à très satisfait). \_\_\_\_\_

Dans les études de cas que vous avez examinées, quels sont les facteurs qui, selon vous, ont contribué au succès de l'initiative en matière d'horizontalité? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Dans les études de cas que vous avez examinées, quels sont les facteurs qui, selon vous, ont entravé le succès de l'initiative en matière d'horizontalité? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## Notes

- 
- <sup>1</sup> William N. Isaacs, *Dialogue and the Art of Thinking Together*, New York, Currency, 1999, p. 9.
  - <sup>2</sup> Ibid, p. 19.
  - <sup>3</sup> Quelques-unes des options suivantes sont tirées du guide suivant ou sont inspirées par ce dernier : The Leadership Network, *Dialogue on Values and Ethics: A Practical Guide*, Ottawa, Canada Communications Group, 1998, p. 3-4.
  - <sup>4</sup> Cette liste est tirée en grande partie de William N. Isaacs, « Dialogues, Mental Models, and Team Learning », Course Package, Core Competencies Program, Society for Organizational Learning, 2000, p. 17-18.
  - <sup>5</sup> David Kantor, tel que cité dans William N. Isaacs, « Dialogues, Mental Models, and Team Learning », *op cit.*