



Prendre le pouls des gens en commençant à l'interne *Considérations pour les consultations internes en direct*

Rapport sur la Conférence d'Innovatec du 21 juin 2005
« La consultation interne : conseils, outils et astuces »

Le 24 août 2005



Table des matières

1. Introduction	4
1.1 Aperçu des activités	4
1.2 Consultations internes en direct : définition	4
1.3 Les consultations internes et les consultations externes : quelle est la différence?	4
1.4 Pourquoi faire appel à des consultations internes?	5
1.5 Cas dans lesquels on fait appel à des consultations internes	6
1.6 Les études de cas en bref	6
2. Étape de la planification	8
2.1 Approche structurée et approche de la « boîte aux suggestions »	8
2.2 Soutien de la haute direction	9
<i>Aide apportée par les échelons supérieurs de la hiérarchie</i>	9
<i>Effet d'entraînement</i>	9
<i>Plongez</i>	9
2.3 Encadrement des enjeux	9
<i>Renseignez-vous sur la culture de l'organisme</i>	9
<i>Prenez le temps de tenir des réunions</i>	10
<i>Oubliez les résultats</i>	10
<i>Mettez l'accent sur les questions</i>	10
<i>Il s'agit d'une activité, même si elle se déroule en direct!</i>	10
2.4 Considérations relatives à l'anonymat	11
<i>Identifiabilité optionnelle</i>	12
<i>Identifiabilité obligatoire</i>	12
<i>L'attribution des idées permet de faire un suivi</i>	12
<i>Pour résoudre les problèmes d'identifiabilité</i>	13
2.5 Sélection des outils	13
<i>Donnez la priorité aux employés</i>	13
<i>La technologie devrait constituer un moyen, et non un obstacle</i>	13
2.6 Communication	14
<i>La signature est indispensable</i>	14
<i>Suscitez l'enthousiasme!</i>	14
<i>Formation des utilisateurs</i>	14
3. La consultation	14
3.1 Souplesse	14
<i>Soyez prêt... mais soyez également prêt à vous adapter, chemin faisant</i>	14
3.2 Rôles	15
<i>Il faut définir clairement les rôles</i>	15
<i>Il est essentiel de faire appel à plusieurs modérateurs</i>	15
<i>Modérateurs et animateurs</i>	15



3.3 Personnalités en direct	16
4. Évaluation	16
4.1 Analyse des données	16
<i>Prenez les devants</i>	16
<i>Soyez équitable</i>	17
<i>Les participants peuvent collaborer à l'évaluation</i>	17
<i>Critères pondérés</i>	17
<i>Ne vous débarrassez pas trop vite de votre modérateur!</i>	17
4.2 Importance des commentaires anecdotiques	18
<i>Participation des employés</i>	18
<i>Des idées extraites textuellement</i>	18
5. Mise en œuvre	18
5.1 Exemples de résultats	18
5.2 Mesures adoptées pour assurer la participation à l'avenir	18
<i>Soutenir la communication en permanence</i>	18
6. Le trait dominant de l'outil : les sondages en direct	19
6.1 Sondages en direct dans les consultations internes	19
6.2 Extraits de la discussion en table ronde	19
7. Conclusion	20

Appendices

<i>A : Consultations en direct auprès des employés</i>	21
<i>B : Plan directeur de la consultation</i>	22
<i>C : « Idées à mise en œuvre »</i>	23
<i>D : L'ère nouvelle des sondages</i>	24
<i>E : Consultation en direct Stratégie emploi jeunesse</i>	25
<i>F : Enterprising Collaboration: How IBM Jams Transformed Internal Consultation</i>	26
<i>G : Silencing the Clatter: Removing Anonymity in a Corporate Online Community</i>	27
<i>H : A Practical Guide to Internal Deliberation</i>	28
<i>I : Sachez reconnaître ces individus</i>	29

Liste des figures

<i>1 : Cas dans lesquels on fait appel à des consultations internes</i>	6
<i>2 : Les études de cas en bref</i>	7
<i>3 : Boîte aux suggestions et planification des activités</i>	8
<i>4 : Anatomie d'un forum de discussion sur le Web</i>	11
<i>5 : Tableau de connaissance de l'identité</i>	12
<i>6 : Pyramide des priorités</i>	13
<i>7 : Modérateur et animateur</i>	15
<i>8 : Pratiques courantes pour certains types de « personnalités » en direct</i>	16
<i>9 : Répartition des critères dans une évaluation pondérée (« idées à mise en œuvre »)</i>	17
<i>10 : Questions et réponses sur les sondages en direct</i>	20



1. Introduction

1.1 Aperçu des activités

Dans le présent rapport, nous mettons en évidence et intégrons les connaissances échangées et produites dans le cadre de la sixième conférence d'Innovatec, organisée par le Centre d'expertise sur les technologies de consultation en direct (CETCeD), sur le thème « La consultation interne : conseils, outils et astuces ». Cette conférence d'une journée s'est déroulée le mardi 21 juin 2005 dans la salle de conférence d'Innovatec, à la Place du Portage. On y avait invité des conférenciers venus des quatre coins du continent et qui ont présenté des exposés en personne ou dans des Webinaires¹. Les exposés présentés étaient constitués d'un ensemble d'études de cas, d'évaluations d'outils, de discussions en table ronde et d'études universitaires. Pour prendre connaissance du résumé des différents exposés, veuillez consulter les appendices A à I du présent rapport.

1.2 Consultations internes en direct : définition

Le CETCeD considère que les consultations internes en direct comprennent toutes les formes de communications en direct échangées avec les employés afin de réunir des idées et des commentaires. Il peut s'agir des outils et des méthodes ci-après :

- forums de discussion en direct;
- sondages en direct et cahiers de travail interactifs;
- clavardages;
- Webinaires.

Pour les besoins du présent rapport, le terme « consultations internes » s'entend des consultations *en direct*.

1.3 Les consultations internes et les consultations externes : quelle est la différence?

Outre la différence évidente – les consultations internes sont celles qui se déroulent au sein d'un organisme, et les consultations externes s'adressent aux intervenants externes –, la plupart des différences entre les consultations internes et les consultations externes sont assez ténues. Toutefois, cette constatation n'en diminue pas l'importance.

¹ Pour de plus amples renseignements sur les Webinaires, veuillez consulter la Fiche technique du CETCeD, sur le site : http://www.tpsgc.gc.ca/onlineconsultation/text/publications/Webinars_fact_sheet-f.html.



Les parties en présence

Parce qu'elles visent souvent des personnes qui se connaissent et qui travaillent ensemble en dehors du contexte des consultations, les consultations internes peuvent se caractériser, au début, par un niveau d'intimité qui n'existe pas dans les consultations externes. Bien qu'elles visent à enrichir les connaissances, les consultations internes permettent également de développer l'esprit d'équipe : les consultations internes peuvent favoriser un esprit de connectivité et permettre d'améliorer les sentiments de rapprochement au sein d'un organisme.

Le « fossé numérique » est nettement réduit.

Bien que les employés du gouvernement du Canada n'aient pas tous accès à Internet, nombreux sont ceux qui ont effectivement accès à ce réseau. Dans la plupart des cas, les fonctionnaires sont dotés de moyens et de connaissances technologiques, ce qui rend à la fois possible et plus probable l'augmentation des taux de réponse.

Après la consultation

À la différence de nombreuses consultations externes, les relations entre les participants ne prennent pas nécessairement fin lorsque la consultation se termine. Le sujet abordé pourrait créer une hésitation à participer et/ou à contribuer ouvertement à la consultation, par exemple lorsqu'on craint des répercussions.

1.4 Pourquoi faire appel à des consultations internes?

Les consultations internes sont, surtout pour les groupes nombreux et dispersés géographiquement, un moyen idéal pour se rapprocher des employés : les fuseaux horaires, les frais de voyage et l'horaire des réunions n'entrent plus en ligne de compte. Les consultations internes apportent d'autres avantages, par exemple :

- le **rayonnement interne** : les consultations internes offrent l'occasion de faire connaître des idées, de se rapprocher des membres du personnel d'un organisme et de leur apporter un soutien;
- les **ressources inexploitées** : le processus de déroulement des consultations internes permet parfois de mettre au jour les ressources – par exemple des compétences, des idées et des solutions – qui ne sont généralement pas évidentes;
- l'**évolution de la culture** : l'organisation de consultations internes peut produire une incidence importante et positive sur la culture de l'organisme : les consultations internes encouragent une culture d'innovation, de collaboration et de transparence et permettent aux employés de façonner le processus de changement et d'y participer.



1.5 Cas dans lesquels on fait appel à des consultations internes

La conférence a permis de relever les cas dans lesquels les délibérations en direct (soit les méthodes de consultation en direct fondées sur la prise de décisions) sont les plus pertinentes. On a aussi relevé les cas dans lesquels la consultation n'est pas la meilleure option.

Cas dans lesquels les délibérations en direct peuvent vous être utiles	Cas dans lesquels il faut s'abstenir de faire appel à des délibérations en direct
<ul style="list-style-type: none"> • Pour « dépolariiser » les débats. • Pour renforcer les liens parmi les employés. • Pour apporter des solutions qui seront généralement appuyées. • Pour enrichir la connaissance des enjeux et l'apprentissage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pour gérer les questions épineuses : la situation ne fera qu'empirer! • Pour améliorer la responsabilisation individuelle. • Pour faire un choix dans un répertoire d'options. • Pour prendre rapidement des décisions.

Figure 1 : Cas dans lesquels on fait appel à des consultations internes²

1.6 Les études de cas en bref

La conférence portait essentiellement sur trois études de cas relatives aux consultations internes; deux études de cas visaient le gouvernement du Canada, et une provenait du secteur privé. Le tableau de consultation rapide ci-après permettra de placer ce rapport dans son contexte. Le lecteur trouvera, dans les appendices accompagnant ce rapport, la description détaillée de chacune des consultations.

Éléments	« Idées à mise en œuvre »	Consultation en direct Stratégie emploi jeunesse	« Improvisations » IBM
Qui?	Industrie Canada, régions des Prairies et du Nord	DRHC (aujourd'hui, RHDC), Direction des initiatives jeunesse	Improvisation sur les valeurs : société IBM (internationale) Improvisation sur le personnel : employés d'IBM Canada
Quand?	1 ^{re} campagne : juin 2004 2 ^{eme} campagne : octobre-novembre 2004	3 semaines en avril 2002	Périodes de 48 à 56 heures en 2002 jusqu'en 2004

² Alexandra Samuel, « A Practical Guide to Internal Deliberation ». (Cf. l'Appendice H.)



Objet	Permettre de réunir les idées innovantes des employés en ce qui concerne l'amélioration des communications internes et la planification de la relève.	Consultation des travailleurs de première ligne sur les moyens qui permettraient d'améliorer les politiques et les processus.	Participation des employés à la définition de la culture institutionnelle et à la refonte de différentes politiques institutionnelles.
Délais	Planification : 4 semaines Exécution : 2 ou 3 semaines Suivi : 3 semaines pour l'examen et la sélection des idées et 2 ou 3 semaines pour préparer et présenter le plan d'action – mise en œuvre en continu.	Planification : 10 semaines Exécution : 13 jours Suivi : 5 mois	Planification : 4 ou 5 mois Exécution : de 48 à 56 heures Suivi : de 5 à 7 mois
Participants	Consultation s'adressant à tous les employés	Agents de programme dans toutes les régions du Canada	Improvisation sur les valeurs : tous les employés dans le monde entier Improvisation sur le personnel : employés d'IBM Canada
Logiciels	NextNet	CrossDraw	Jamalyzer, et ainsi de suite (logiciels internes)
Résultats de la consultation	Campagne 1 : idées pour améliorer les communications internes Campagne 2 : idées pour la planification de la relève et pour la conservation et la gestion des connaissances	Rapport pour la modélisation des politiques et des processus	Improvisation sur les valeurs : redéfinition des valeurs de l'entreprise Improvisation sur le personnel : modification des politiques sur les ressources humaines

Figure 2 : Les études de cas en bref



2. Étape de la planification

2.1 Approche structurée et approche de la « boîte aux suggestions »

L'approche de la « boîte aux suggestions » constitue une méthode traditionnelle de consultation interne. Or, dans différents cas, l'expérience a démontré que cette technique peut donner lieu à d'innombrables résultats. Cela entraîne des difficultés exceptionnelles si le groupe s'engage d'avance à répondre à toutes les questions qui lui sont adressées : souvent on a ainsi plus de travail à faire que ce qu'on peut effectivement accomplir. De plus, parce que les boîtes aux suggestions donnent aux participants quasiment aucune ligne directrice en ce qui concerne l'objet des commentaires et des suggestions, les réponses sont souvent complètement disparates. Toutefois, en considérant que la consultation interne est une activité et en la planifiant méthodiquement et en bonne due forme, l'organisme pourra réunir des renseignements utiles et utilisables. Dans le tableau ci-après, nous établissons la comparaison entre l'approche des « boîtes aux suggestions » et une approche plus structurée de planification des activités.

« Boîte aux suggestions »	Planification des activités
Définition : les employés peuvent adresser des commentaires, des critiques et des suggestions sur presque tous les sujets se rapportant à l'organisme et/ou sur le thème général débattu.	Définition : comme dans les assemblées générales ou les groupes de discussion, on prépare des questions précises et on prend à l'avance des décisions sur certains forums. On peut fournir ou non des renseignements généraux. Les employés ont un point de départ pour faire des commentaires.
Il faut prévoir beaucoup de temps après la consultation. L'analyse peut être problématique.	Il faut prévoir du temps avant la consultation. L'activité elle-même s'étend sur une courte durée; toutefois, une vaste planification permet de simplifier l'étape de la synthèse.
Les résultats sont imprévisibles. Les analystes doivent répondre aux questions <i>sur la manière</i> d'organiser les résultats et sur le point de départ de l'analyse.	Résultats semi-prévisibles. (On ne peut pas prévoir les opinions; toutefois, un cadre de rétroaction grâce à un forum structuré permet essentiellement d'organiser l'activité.)
Les commentaires sont généralement plus généraux et moins difficiles. Les réponses sont générales pour ce qui est des sujets traités. (Les participants peuvent hésiter à émettre des idées parce qu'ils ne savent pas par où commencer.)	Cette approche permet d'apporter aux questions des réponses de qualité plus précises et ciblées. (Les participants connaissent l'objectif à atteindre; il est donc plus probable qu'ils émettent des idées.)
Courant d'idées imprévisible (et, éventuellement, impossible à gérer).	Courant d'idées facile à gérer et semi-prévisible.
Il peut être impossible de faire le suivi prévu. (Incidences négatives sur la confiance et sur la transparence)	Le suivi est beaucoup plus facile à gérer. Les employés peuvent observer le processus, du début à la fin, en plus de connaître l'utilité de leurs commentaires.

Figure 3 : Boîte aux suggestions et planification des activités



2.2 Soutien de la haute direction

Aide apportée par les échelons supérieurs de la hiérarchie

Selon un des thèmes communs relevés dans les études de cas présentées à cette conférence, le soutien apporté par la haute direction au projet est un gage de réussite. Le soutien de la haute direction est indispensable à la consultation interne : ce soutien permet de faire savoir aux employés qu'en participant aux activités de consultation, ils ne perdront pas leur temps et que leurs commentaires permettront de prendre des décisions importantes et d'apporter des modifications significatives aux politiques.

Effet d'entraînement

Le soutien de la consultation doit se dérouler de haut en bas de la hiérarchie, plutôt que de bas en haut. L'une des premières étapes de la planification de la consultation devrait consister à convaincre la haute direction du bien-fondé de l'idée. Le soutien de la haute direction permet ensuite d'amener les employés à adopter l'idée et de démontrer que le projet n'est pas seulement « au goût du jour ». Dans le cadre du processus « idées à mise en œuvre » d'Industrie Canada, la haute direction apporte son soutien à titre de **parrain de l'idée**; elle doit lancer le projet et s'assurer qu'on en réalise les promesses.

Plongez.

Le lancement de la campagne « idées à mise en œuvre » à Industrie Canada n'a pas eu de conséquences. Ce projet a été fructueux parce qu'il a permis de susciter l'enthousiasme et qu'il a été soutenu par la haute direction. Si ce projet a connu tant de succès, c'est parce que la haute direction et le personnel affecté à la programmation étaient tous disposés à courir le risque et à faire l'essai d'une nouvelle approche.

2.3 Encadrement des enjeux

Renseignez-vous sur la culture de l'organisme.

Dans le processus d'encadrement des enjeux, il faut s'assurer que le plan que l'on crée s'harmonise avec la culture du groupe. Il s'agit là d'un aspect très important des consultations internes. Lorsqu'il s'agit de prendre des décisions en ce qui concerne les mécanismes de consultation qui donneront les meilleurs résultats dans la culture de votre organisme, il peut être utile de se poser les questions suivantes.

- Les employés sont-ils à l'aise pour exprimer des commentaires francs en direct si les enjeux sont épineux?
- Les gestionnaires et les employés exprimeront-ils ouvertement leurs

« Je suis convaincu que le moyen le plus sûr pour susciter un sentiment d'appartenance parmi les commettants consiste à les faire participer au processus de création, du début à la fin. Vous pourrez sans doute atteindre ainsi vous-même l'objectif plus rapidement; toutefois, lorsque vous l'aurez atteint, vous serez livré à vous-même. Ralentissez le rythme et faites-les participer. »
- John Maxwell



- préoccupations s'ils participent à des séances conjointes?
- Faut-il examiner dans les détails la nature du sujet, ce qui pourrait donner lieu à des échanges dans les discussions, au lieu de répondre par écrit à un sondage³?

Prenez le temps de tenir des réunions.

Lorsque l'équipe de « idées à mise en œuvre » s'est adressée à la haute direction pour lui demander de faire des suggestions sur la teneur des consultations, les intéressés ont été loin de s'empresse d'émettre des idées. Il est important de prendre le temps de se réunir avec eux pour extraire l'information pertinente.

Les cadres supérieurs doivent développer leurs connaissances pendant leurs séances de planification stratégique et rester attentifs aux sujets qui pourraient se prêter à des discussions en direct.

Oubliez les résultats.

Oubliez les résultats et concentrez-vous sur les idées et les suggestions d'amélioration que vous recherchez. Articulez la conception de la consultation autour des questions auxquelles vous espérez qu'on répondra, plutôt qu'autour des réponses que vous supposez qu'on y apportera.

Mettez l'accent sur les questions.

Rappelez-vous que dans ce cas, les réponses « oui » ou « non » ne donnent aucun résultat. Les questions doivent être assez générales pour susciter la discussion et l'interprétation, tout en étant suffisamment bien structurées pour donner aux participants une idée de l'information qui est utile pour la consultation. Si les questions posées sont trop vastes et non structurées, les réponses qu'on y apportera seront généralement difficiles à gérer et inutilisables, et l'information obtenue n'aura presque aucune utilité pratique.

Il s'agit d'une activité, même si elle se déroule en direct!

Lorsque IBM a planifié ses improvisations, elle a adopté la même approche que celle qu'elle appliquerait à la planification d'une assemblée générale ou d'un groupe de discussion : il est nécessaire de mettre en place une structure pour éviter le chaos absolu. Pour l'improvisation d'IBM Canada sur le personnel, on avait prévu quatre forums préétablis. On a aussi planifié les sujets pour chaque forum. Toutefois, les participants à cette improvisation ont créé « spontanément » les fils directeurs et les articles dans les forums de discussion. Dans la consultation en direct Stratégie emploi jeunesse et dans le processus « idées à mise en œuvre » d'Industrie Canada, on a fait appel à des approches comparables.

³ Plan directeur des consultations internes d'IC, p. 9. (Cf. l'Appendice B.)



Activités préplanifiées		Activités spontanées	
Forums	Sujets	Fils directeurs	Articles
Les forums sont généraux. Par exemple, dans l'improvisation sur le personnel d'IBM, on a organisé des forums portant par exemple, sur l'environnement de travail et sur la reconnaissance.	Les sujets donnent souvent de bons résultats s'ils sont exprimés sous la forme de questions. Par exemple, dans l'improvisation sur le personnel, dans le « Forum sur l'environnement de travail », on posait les questions suivantes. « Quelles conditions faut-il réunir pour créer un environnement de travail plus innovant? » et « quelles sont les pratiques courantes à adopter pour réaliser l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle? »	Les fils directeurs sont les réponses apportées par les différents participants aux questions précises qui leur sont posées dans la consultation. Les fils directeurs sont constitués d'articles. Si, par exemple, Bob décide de noter ses réflexions sous la question « Quelles sont les pratiques courantes à adopter pour réaliser l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle? », il ouvre un nouveau fil directeur avec un premier article; il écrit « l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, cela n'existe pas. Travailler, c'est vivre, et vivre, c'est travailler ». Larry répond à l'article de Bob et précise son point de vue. Mary note une réponse à l'intention de Bob et pour donner suite aux commentaires de Larry et n'est pas d'accord avec leurs affirmations. D'autres participants rédigent des articles avec leurs réflexions et leurs exemples pour donner suite à la conversation amorcée par Bob. Tous ces articles, ainsi que les articles initiaux de Bob, constituent le fil directeur.	

Figure 4 : Anatomie d'un forum de discussion sur le Web

2.4 Considérations relatives à l'anonymat

L'anonymat peut constituer une vive préoccupation dans les consultations internes, surtout parce que de nombreux participants peuvent se connaître et/ou travailler ensemble, en dehors du contexte des consultations. L'anonymat peut créer un environnement sécuritaire, dans lequel les participants sont libres de s'exprimer et de lancer des idées, sans s'inquiéter d'être jugés personnellement. Par ailleurs, en attribuant les idées, on peut améliorer la responsabilisation et le degré de professionnalisme dans un forum; on peut aussi évaluer les discussions dans les détails. Ainsi, on donne un visage humain à la contribution des participants, ce qui peut avoir pour effet d'améliorer le respect et les échanges.

Chacune des études de cas examinées à l'occasion de cette conférence a traité de la question de l'anonymat.



Identity exposure	
<p>Anonymity</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Safe ● Free expression ● Experimentation 	<p>Identifiability</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Accountability ● Reciprocity ● Identity essential for discussion evaluation

Figure 5 : Tableau de connaissance de l'identité⁴

Identity exposure	Connaissance de l'identité
Anonymity	Anonymat
Safe	Sécurité
Free expression	Libre expression
Experimentation	Expérimentation
Identifiability	Identifiabilité
Accountability	Responsabilisation
Reciprocity	Réciprocité
Identity essential ... evaluation	Identité essentielle pour l'évaluation des discussions

Identifiabilité optionnelle

Dans le processus « idées à mise en œuvre », l'anonymat était optionnel; les participants pouvaient librement s'exprimer dans l'anonymat; toutefois, rares sont ceux qui l'ont fait effectivement. La plupart des employés étaient à l'aise de préciser leurs noms avec leurs idées.

Identifiabilité obligatoire

IBM a pris, après mûres réflexions, la décision d'interdire l'anonymat. Aux yeux de cette société, la consultation en direct lui permettait d'associer directement des idées à des employés, ce qui expliquait en partie son utilité. On a ainsi pu accroître la responsabilisation dans le cadre du projet et augmenter le degré de professionnalisme dans les forums.

L'attribution des idées permet de faire un suivi.

La consultation en direct Stratégie emploi jeunesse était loin d'être anonyme. L'équipe responsable de cette consultation a décidé que l'attribution des idées serait obligatoire, parce qu'elle voulait connaître, dans les réponses, les différences entre les bureaux locaux et les régions et qu'ainsi, elle pourrait effectivement connaître ces différences. Il a également été utile de connaître l'origine des idées, pour pouvoir les élaborer par la suite. Bien qu'on ait exprimé certaines préoccupations, on a donné aux employés l'assurance que s'ils

⁴ Gilly Leshed (Cf. l'Appendice G.)



surveillaient leur vocabulaire et qu'ils évitaient la vulgarité, tout se déroulerait pour le mieux.

Pour résoudre les problèmes d'identifiabilité

Dans le cadre de la consultation en direct Stratégie emploi jeunesse, un problème a surgi, puisque les superviseurs des employés avaient eux aussi accès au site de la consultation. Les participants avaient tendance à être prudents dans leurs commentaires, puisqu'ils n'étaient pas à l'aise de critiquer leurs projets en sachant que leurs superviseurs les avaient à l'œil. L'équipe responsable de la consultation en direct a résolu ce problème en demandant aux superviseurs de s'abstenir de participer à la consultation, pour permettre aux participants de s'exprimer librement.

2.5 Sélection des outils

Donnez la priorité aux employés.

Il faudrait donner la priorité au personnel et au processus, plutôt qu'à la technologie. Commencez par vous interroger sur les objectifs que vous voulez réaliser, puis intéressez-vous aux outils et aux logiciels qui vous permettront de les atteindre. Lorsque Industrie Canada a lancé son processus « idées à mise en œuvre », ce ministère a commencé par appliquer le logiciel dans sa forme la plus simple, parce qu'il ne voulait pas que les employés s'empêchent dans les « difficultés

techniques ». De même, les organisateurs de la consultation considéraient que les sites des improvisations d'IBM n'étaient pas seulement des sites Web. Certes, l'aspect technique était important; toutefois, on donnait la priorité à l'« aspect humain » et aux activités auxquelles les employés participeraient.

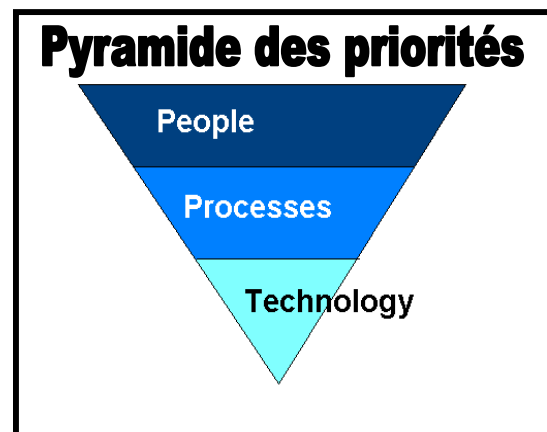


Figure 6 : Pyramide des priorités

People

Personnel

Processes

Processus

Technology

Technologie

La technologie devrait constituer un moyen, et non un obstacle.

En outre, lorsque IBM a conçu sa plate-forme de consultation, elle savait que cette plate-forme devait être pratique. IBM avait besoin d'un serveur qui permettrait de traiter un volume considérable d'informations. Les participants aux consultations doivent avoir l'impression de prendre part à une conversation en postant des articles, surtout lorsque les consultations se déroulent dans un délai



assez court. Si le serveur est lent parce qu'il est surchargé, les participants seront frustrés et ne participeront pas à la consultation.

2.6 Communication

La signature est indispensable.

Selon le Bureau de la collectivité des communications, la signature est essentielle. Les gens se sont *amusés* dans la partie du processus « idées à mise en œuvre » consacrée à la signature : cette partie leur a même donné l'occasion de participer, et la signature « idées à mise en œuvre » est le fruit des suggestions des employés, ce qui a eu pour effet d'améliorer le sentiment d'appartenance dans le cadre du projet.

Suscitez l'enthousiasme!

L'équipe de la consultation en direct Stratégie emploi jeunesse a appris qu'il est important de susciter, parmi les employés, l'enthousiasme à propos des idées à émettre dans une consultation. Ainsi, les gens ne se contentent pas de répondre aux questions qui leur sont posées. Ils veulent revenir sur le site, prendre connaissance des suggestions des autres et faire des commentaires sur ces suggestions. Ce sont souvent ces commentaires qui sont vraiment utiles. Comme l'a constaté l'équipe de « idées à mise en œuvre », parfois, les meilleures réponses correspondent non pas aux articles principaux, mais plutôt aux idées originales qui suscitent d'autres réflexions et qui donnent lieu, en définitive, à des idées encore *meilleures*.

Formation des utilisateurs

Il faut développer la communication pour s'assurer que les gens sauront comment utiliser les outils de consultation mis à leur disposition. L'équipe responsable de la consultation en direct Stratégie emploi jeunesse a rédigé un guide explicatif, offert en format PDF, en plus de mettre au point un tutoriel en PowerPoint. On a transmis par courriel aux participants les liens donnant accès à ce guide et à ce tutoriel avant la date du lancement de la consultation.

3. La consultation

3.1 Souplesse

Soyez prêt... mais soyez également prêt à vous adapter, chemin faisant.

Une analyse de la courbe d'utilisation peut être utile aux surveillants de la consultation. À la fin de la consultation en direct Stratégie emploi jeunesse, qui devait s'étendre sur une durée de deux semaines, parce que la participation ne diminuait toujours pas, on a prolongé le projet d'une semaine, afin de donner aux participants plus de temps pour faire connaître leurs idées.



L'équipe de la Stratégie emploi jeunesse a également pu constater que l'une des régions visée par cette consultation n'y participait pas. Une recherche a révélé que cette région avait de la difficulté en raison du courriel original transmis avec les liens, entre autres. Une fois le problème résolu, cette région a finalement participé à la dernière semaine de la consultation.

3.2 Rôles

Il faut définir clairement les rôles.

Par exemple, il faut faire la distinction entre le rôle du modérateur et celui du technicien du site. À la fin du projet de RHDCC, cette distinction s'est embrouillée, ce qui a créé beaucoup de confusion. Assurez-vous de préciser, dans le plan de votre projet, les **responsables** et les **responsabilités**.

Il est essentiel de faire appel à plusieurs modérateurs.

L'équipe responsable de la consultation en direct Stratégie emploi jeunesse a constaté que la consultation était beaucoup plus facile à gérer en répartissant la charge de travail entre plusieurs modérateurs. IBM a fait appel à de nombreux modérateurs pour une courte durée : des cadres supérieurs bien connus de l'entreprise ont participé à des périodes d'animation de deux heures. (En raison de la courte durée de la participation des modérateurs, IBM avait aussi prévu de faire appel à des **animateurs** pour améliorer l'uniformité dans l'ensemble de la consultation⁵.)

Modérateurs et animateurs

Le tableau ci-après fait état des distinctions établies chez IBM entre ces deux fonctions.

Rôle du modérateur	Rôle de l'animateur
1) Jouer le rôle de maître à penser et guider les forums de discussion , en notant les commentaires et les réponses pour le forum qui lui est confié (en se servant de son adresse de courriel et de sa balise de modérateur). 2) Jouer le rôle de « porte-parole public » auprès de tous les participants dans son forum. 3) Avoir des échanges avec les animateurs pour rechercher les commentaires comportant des idées ou des solutions comparables qui pourraient être mises en œuvre. 4) Suggérer des idées ou de nouveaux angles pour aborder un problème et insister pour « sortir des sentiers battus » dans la réflexion. 5) Orienter le scrutin sur les idées essentielles pendant toute la durée de l'activité.	1) Se concentrer sur la recherche et le résumé des thèmes, des idées et des solutions communs qui pourraient être mis en œuvre. 2) Connaître assez bien le sujet pour faire des commentaires et poster les réponses sur le site du forum (pour aider le modérateur). 3) Apporter de l'aide dans la recherche et recommander des documents de référence, des sites Web et d'autres documents utiles. 4) Collaborer au recrutement de collaborateurs pour participer à l'activité (avant ou pendant l'improvisation).

Figure 7 : Modérateur et animateur

⁵ Terry Lister, diapositive 28. (Cf. l'Appendice F.)



3.3 Personnalités en direct

La consultation en personne doit être adaptée à tous les types de personnalités, pour que chacun se sente à l'aise et bienvenu et pour favoriser la participation. Il en va de même pour les consultations en direct. Avant cette conférence, on avait fait connaître aux agents de consultation en direct certains types de personnalités qui pourraient y participer.

Noms	Description	Pratiques courantes pour ces types de personnalités
L'agent éclaireur	Il s'agit du type de personnalité qui est « tout feu tout flamme » et qui est impatient de participer à la discussion.	
L'agent provocateur	L'agent provocateur tâche constamment de faire des vagues et de créer la controverse, en insultant et en provoquant les autres participants.	Faire connaître clairement les « règles de base » au début de la consultation. Décourager les autres participants de « mordre à l'hameçon » s'il est évident qu'un article vise à semer la discorde.
L'agent discret	Cet agent ne participe pas vraiment aux discussions du groupe; il peut toutefois les suivre attentivement.	Se rappeler que la discrétion n'est pas toujours négative. Elle peut donner aux nouveaux employés l'occasion d'« observer » les employés plus expérimentés sans leur nuire.
L'agent chuchoteur	Cet agent, qui ne s'exprime pas ouvertement, reprend les moyens comme le courriel et le téléphone pour communiquer avec les autres participants, ce qui cause un problème lorsqu'il s'agit de réunir l'information.	Rappeler aux participants l'utilité d'apporter ouvertement un concours à la discussion. (Par exemple, il se peut très bien que si vous avez une question, de nombreux autres participants se posent la même question dans leur for intérieur!) S'assurer que les participants sont à l'aise de prendre part à la discussion en direct. Faire savoir aux participants que leur contribution permettra de mettre au point de nouveaux processus et de nouvelles politiques.

Figure 8 : Pratiques courantes pour certains types de « personnalités » en direct

4. Évaluation

4.1 Analyse des données

Prenez les devants.

Toutes nos études de cas font ressortir clairement qu'il faut expliquer d'emblée aux participants comment leurs idées seront appliquées et évaluées.



Soyez équitable.

L'évaluation impartiale est cruciale : le groupe « idées à mise en œuvre » a invité des représentants de différents secteurs de l'organisme à faire partie de l'équipe responsable de l'examen.

Les participants peuvent collaborer à l'évaluation.

Dans le cadre du processus « idées à mise en œuvre », les participants pouvaient prendre connaissance des idées et les évaluer; ainsi, l'équipe responsable de l'évaluation finale pouvait finalement réunir non seulement un ensemble d'idées, mais aussi des commentaires immédiats pour savoir si les autres employés appréciaient eux aussi les idées émises.

Critères pondérés

Dans le processus « idées à mise en œuvre », l'outil comportait des mécanismes permettant aux évaluateurs de pondérer les critères. Si un aspect de l'évaluation est plus important qu'un autre, on pouvait classer les idées et les critiquer en les notant selon le barème préétabli. La figure 8 ci-après renferme un exemple expliquant comment on pourrait répartir les critères dans une évaluation pondérée à Industrie Canada.

Répartition des critères dans une évaluation pondérée

EFFORT (50 % de la note totale)

- Coût de la mise en œuvre (40 %)
- Durée à consacrer à la mise en œuvre (15 %)
- Disponibilité des ressources humaines (20 %)
- Portée : facilité avec laquelle on pourrait relever le défi dans l'ensemble de la région et probabilité selon laquelle on pourra le faire (25 %)

AVANTAGES (50 % de la note totale)

- Relever le défi (35 %)
- Promouvoir les économies (10 %)
- Promouvoir le développement de l'apprentissage (10 %)
- Portée et échelle (25 %)

Figure 9 : Répartition des critères dans une évaluation pondérée (« idées à mise en œuvre »)

Ne vous débarrassez pas trop vite de votre modérateur!

Dans le cadre de la consultation en direct Stratégie emploi jeunesse, on a constaté qu'en faisant participer le modérateur à l'analyse, on simplifiait considérablement le processus, puisque ce dernier a suivi le projet pendant toute son évolution et qu'il connaît parfaitement les thèmes de la consultation et les principales préoccupations exprimées.



4.2 Importance des commentaires anecdotiques

Participation des employés

Les commentaires non scientifiques peuvent vraiment être très utiles dans les rapports établis après la consultation. En intégrant les commentaires dans les rapports d'IBM, on a accru la participation des employés dans l'adoption des nouvelles politiques créées, puisque ces derniers ont constaté qu'on avait mentionné non seulement leurs noms, mais aussi leurs *idées* dans les changements qui avaient été apportés.

Des idées extraites textuellement

RHDCC a lui aussi remarqué des résultats comparables. Les agents de programme pouvaient constater qu'on avait repris leurs idées dans le texte des politiques. Des extraits de la consultation ont été repris directement dans le rapport présenté au sous-ministre (SM). Les commentaires non scientifiques se sont également révélés utiles au SM et aux analystes des politiques, qui pouvaient ainsi prendre connaissance, textuellement, des opinions des employés de première ligne.

5. Mise en œuvre

5.1 Exemples de résultats

Les trois études de cas exposées à l'occasion de la conférence ont permis de produire des résultats de qualité et utilisables. Le processus « idées à mise en œuvre » a donné lieu à un nouveau système permettant de conserver les connaissances des employés qui partent à la retraite et d'améliorer les méthodes de communication interne. Dans la foulée des deux premières campagnes « idées à mise en œuvre », on a adopté plus de 20 idées en vue de les appliquer; jusqu'à maintenant, on en a appliqué douze et on continue de travailler à l'application des autres idées. L'improvisation mondiale d'IBM a permis d'établir un nouvel énoncé des valeurs institutionnelles de l'entreprise et l'improvisation sur le personnel d'IBM Canada a permis de mettre à jour la politique sur les ressources humaines de la société. On s'est inspiré des résultats de la consultation en direct Stratégie emploi jeunesse pour améliorer les politiques et les processus dans les bureaux régionaux.

5.2 Mesures adoptées pour assurer la participation à l'avenir

Soutenir la communication en permanence.

Aux étapes de la mise en œuvre, la communication est absolument essentielle pour s'assurer que les employés participeront aux consultations et aux projets à venir. Ces derniers doivent savoir qu'on a respecté les engagements adoptés à l'origine en ce qui concerne les résultats de l'information apportée par les consultations. Il est également utile d'expliquer aux employés comment on



applique les résultats de la consultation et pourquoi leur participation est importante.

6. Le trait dominant de l'outil : les sondages en direct

6.1 Sondages en direct dans les consultations internes

Outre la boîte aux suggestions, le sondage auprès des employés représente la forme la plus courante de consultations internes. Pendant la conférence, on s'est penché attentivement sur l'outil de sondage en direct. Les sondages permettent de réaliser un certain nombre d'objectifs, par exemple la définition des caractéristiques d'un groupe, l'évaluation des opinions et la description des habitudes de comportement. Le sondage en direct se révèle un outil économique et facile d'emploi pour réunir l'information auprès des intervenants. Veuillez consulter, dans l'Appendice D, des renseignements plus précis en guise d'introduction sur les sondages en direct.

6.2 Extraits de la discussion en table ronde

Questions	Réponses
Comment dois-je arrêter la composition de mon public-cible ou de mon échantillon?	Statistique Canada est l'organisme le plus compétent à consulter pour ce type d'information. Pour en savoir davantage, nous vous invitons à cliquer sur le lien suivant : http://www.statcan.ca/francais/reference/professional.htm .
Que dire de ceux qui ne veulent pas ou qui ne peuvent pas répondre en direct au sondage?	Généralement, en faisant connaître clairement les raisons pour lesquelles on réalise le sondage et en expliquant comment l'information réunie sera utilisée, on peut convaincre les intéressés qu'il est utile de répondre au questionnaire. La Commission de la fonction publique et la GRC comptent, parmi les répondants à leurs sondages, des employés qui travaillent dans les régions et qui n'ont pas régulièrement accès à Internet. Dans certains cas particuliers, on réalise encore des sondages par téléphone et par télécopieur.
En remplaçant les questionnaires imprimés par des sondages en direct, vos délais ont-ils changé?	Il fallait compter un mois avant de recevoir les questionnaires imprimés remplis. Désormais, il faut compter une semaine seulement pour les sondages en direct. Ces sondages réduisent considérablement les délais et permettent de consacrer du temps à la relance des participants « récalcitrants ».
Est-il utile de réunir des données qualitatives?	En prévoyant une zone pour permettre aux participants de faire des commentaires sur chaque question, on réunit souvent des renseignements importants, et on peut placer les réponses dans leur contexte. Par exemple, dans un sondage réalisé auprès des employés d'Industrie Canada, les commentaires ont permis de placer dans leur contexte les cotes d'insatisfaction, puisqu'on a appris que dans la salle du courrier, les employés étaient très inquiets pour leur sécurité après les attentats du



	11 septembre 2001.
Comment faire pour soutenir la participation?	Il faut éviter les sondages trop nombreux. Les sondages en direct sont plus faciles à utiliser et à diffuser. Toutefois, si on s'en sert trop souvent, comme n'importe quel autre outil, ils finissent par ennuyer les répondants, ce qui a pour effet de réduire le pourcentage de réponses. Il est également important de communiquer avec les répondants après les sondages. Veillez à expliquer aux répondants comment vous vous servez des résultats de votre sondage et pourquoi leur participation est indispensable.

Figure 10 : Questions et réponses sur les sondages en direct

7. Conclusion

La popularité des discussions sur le Web ne cesse de s'accroître, puisque leur succès, leur utilité et leur rapidité comme support de consultation interne deviennent de plus en plus évidents. Les forums de discussion en direct constituent des moyens structurés, économiques et très utiles pour réunir les opinions et les idées des employés.

À la différence de la boîte aux suggestions ou de la réunion individuelle, les discussions sur le Web donnent aux participants l'occasion de réfléchir aux sujets abordés et de relire les questions à maintes reprises, au moment qui leur convient le mieux. Ainsi, la haute direction et les responsables de l'élaboration des politiques peuvent vraiment connaître les opinions, les sentiments, les souhaits et les besoins des employés, entre autres.

Les applications de la consultation en direct sont aussi variées que les groupes qui y font appel et qui en profitent. L'expérience démontre qu'on peut mettre en place un certain nombre de structures et qu'on peut créer un cadre afin d'aménager un riche environnement multivoque.



Appendice A

Titre : Consultations en direct auprès des employés

Auteure : Élisabeth Richard

Organisme : Centre d'expertise sur les technologies de consultation en direct

Responsable à contacter :

Elisabeth.Richard@tpsgc.gc.ca

Résumé

Dans cet exposé, qui s'inspire des cinq étapes du modèle de consultation de Santé Canada et des besoins des employés exprimés dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SFF) de 2001, l'auteure propose quatre modèles de consultation interne, que les ministères fédéraux pourraient adopter d'emblée, et met en évidence les avantages, les difficultés et les exigences de chaque modèle.

1. **Discussions informelles selon un fil directeur**
Zone de discussion aménagée sur un site intranet et s'adressant aux employés à tous les échelons de la hiérarchie. Il n'est pas nécessaire d'affecter l'employé à cette structure d'auto-organisation, sauf pour assurer la maintenance technique. On pourrait probablement exploiter cette structure sur une plate-forme existante. Toutefois, le développement et la participation de la communauté ne sont pas garantis.
2. **Discussions structurées selon un fil directeur :** Un comité de rédaction arrête les sujets à débattre. Il faut consacrer plus de ressources à cette option, à cause des sujets qu'il faut mettre à jour à intervalles réguliers et parce que la discussion est surveillée par un modérateur; toutefois, cette option permet aussi d'accroître la participation et de produire de l'information plus utile et utilisable.
3. **Questions et réponses informelles :** il s'agit d'une version à jour et personnalisée du principe de la FAQ. Les employés apportent l'information en adressant par courriel des questions à une « mascotte ». Cette mascotte est en fait une équipe de rédacteurs qui travaillent rapidement pour apporter aux questions des réponses qui sont ensuite diffusées sur le site avec la « signature » de la mascotte. On peut ainsi garantir l'anonymat, sans remettre en question les zones de sécurité technique.
4. **Approche mixte - cahier de travail et discussion :** les cahiers de travail interactifs obligent les participants à prendre connaissance des avantages et des inconvénients d'un enjeu, pour pouvoir répondre en connaissance de cause au sondage en direct qui accompagne ces cahiers. On peut ainsi s'assurer que les participants ont la même conception de l'enjeu à débattre. Les groupes de discussion en direct complémentaires ou les tableaux d'affichage électroniques, dans lesquels on peut diffuser les anecdotes personnelles, sont d'excellents compléments des cahiers de travail. Toutefois, il faut consacrer beaucoup de ressources à cette méthode, qui peut se révéler laborieuse pour les employés.

Ressources disponibles

- Exposé en PowerPoint



Appendice B

Titre : Plan directeur de la consultation

Auteurs : Deb Hogg et Elvira Langa-Barona

Organisme : Secteur des opérations d'Industrie Canada

Responsables à contacter :
Hogg.deba@ic.gc.ca et langa-barona.Elvira@ic.gc.ca

Résumé

Industrie Canada a constaté que la consultation interne constitue un moyen efficace qui permet de triompher de ses obstacles géographiques et de réunir ses différents secteurs d'activité et ses diverses cultures. Le Centre des opérations d'Industrie Canada a élaboré un « plan directeur » pour les consultations internes, qui vise à guider les employés dans le déroulement des consultations. *La version finale de ce plan directeur sera diffusée à l'automne 2005.*

Le plan directeur comprend cinq modules.

Module 1 : Qu'est-ce que la consultation?

La consultation est une activité de communication bilatérale. Industrie Canada insiste pour préciser qu'il est important d'exclure, dans ce processus, « l'information massive » unilatérale.

Module 2 : Principes de la consultation et facteurs essentiels de réussite

Cette section du plan directeur fait état des principales considérations, par exemple les activités qui consistent à :

- définir clairement l'objet et les attentes;
- assurer la représentation générale des employés;
- créer un calendrier approprié;
- adapter la consultation à la culture;
- établir un climat de transparence et de confiance.

Module 3 : Guide des étapes de la consultation

Aperçu global des étapes de la consultation

Module 4 : Mécanismes de consultation

Dans cette section, on donne un aperçu des différents outils et des différentes structures qui permettent de faciliter le déroulement de la consultation. Il s'agit de mécanismes électroniques et de mécanismes d'intervention directe.

Module 5 : Exemples et modèles utiles

Voici les modèles proposés dans le plan directeur :

- analyse des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces;
- modèle de planification des activités de communication;
- analyse des intervenants;
- modèle d'évaluation.

Ressources disponibles

- Exposé en PowerPoint
- La version finale de ce plan directeur sera diffusée à l'automne 2005.



Appendice C

Titre : « Idées à mise en œuvre »

Auteurs : Al Streuber et Deb Hogg

Organisme :

Responsables à contacter :

Région des Prairies et du Nord
d'Industrie Canada

Streuber.al@ic.gc.ca et
hogg.deba@ic.gc.ca

Résumé

Dans cet exposé, on fait la promotion du principe de l'innovation. Innover, ce n'est pas seulement faire preuve d'ingéniosité; il s'agit de « mettre en œuvre des idées ». Le processus « idées à mise en œuvre » a été mis au point par Industrie Canada dans la Région des Prairies et du Nord afin d'encadrer la collecte et l'application des idées. Ce processus est essentiel à la mise en application des idées.

Sommaire du processus

L'équipe responsable du processus « idées à mise en œuvre » a constaté qu'en mettant l'accent, dans une campagne d'idées, sur un enjeu opérationnel et rigoureusement défini, on pouvait s'assurer de produire des idées utiles pour résoudre un problème défini. Un **promoteur d'idées** désigné est intervenu dès le début. Ce promoteur était un gestionnaire supérieur qui devait encadrer le déroulement de la campagne. En confiant à un membre de la haute direction la promotion des idées, on s'assure que les employés appuieront les idées et participeront à la campagne.

La communication constitue un aspect essentiel de ce processus. La signature et la promotion ont permis de « faire adopter » le principe. De plus, les employés devaient être au courant de l'évolution des activités et en connaître la raison d'être. Ils devaient aussi prendre connaissance des résultats : la rétroaction sur les idées était impérative.

Dans le premier cycle du processus « idées à mise en œuvre », on a fait appel à des formulaires Web très élémentaires sur un site Web. Les participants pouvaient soumettre leurs idées par courriel. Le technicien du site Web les diffusait pour que les autres participants puissent en prendre connaissance.

Dans le deuxième cycle du processus « idées à mise en œuvre », on a adopté une structure plus rigoureuse. En faisant appel à un logiciel qui permettait d'établir la connexion avec les applications de courriel des employés, on a attribué à chacun des utilisateurs un code et un mot de passe permettant d'entrer en communication avec le site et d'émettre les idées, de même que de commenter les idées des autres participants. Les participants pouvaient exprimer anonymement leurs idées.

Une équipe responsable de l'examen a évalué toutes les idées émises et a retenu les deux premières idées, qu'on applique actuellement dans la Région des Prairies et du Nord d'Industrie Canada.

Ressources disponibles

- Exposé en PowerPoint



Appendice D

Titre : Une nouvelle génération de sondages

Auteur : Jean Dontigny

Organisme : Centre d'expertise sur les technologies de consultation en direct

Responsable à contacter :
jean.dontigny@tpsgc.gc.ca

Résumé

Dans son exposé, l'auteur explique le développement et le caractère pratique du sondage en direct comme méthode permettant de réunir les opinions et d'étudier les réactions des employés et des intervenants sur les enjeux importants. L'évolution des réseaux locaux a donné lieu à une ère nouvelle pour les technologies de sondage. Les attentes exprimées pour les services en direct et en temps réel ne cessent de s'accroître, en raison du développement continu du World Wide Web.

Processus

Le sondage en direct est un questionnaire que l'on remplit et que l'on présente sur le Web. On réunit les réponses dans une base de données indépendante et sécuritaire, ce qui permet d'assurer l'anonymat. On peut ensuite s'inspirer de l'information recueillie pour produire des rapports en faisant appel à différents types de logiciels d'analyse quantitative et/ou qualitative.

Avantages

On peut facilement adapter les sondages en direct aux besoins des clients; on peut aussi les personnaliser en fonction de la signature d'un groupe ou d'un ministère en particulier. Les publics cibles des sondages peuvent être aussi variés ou précis qu'il le faut.

Cet outil offre un coût avantageux par réponse et un taux de réponse élevé. À l'ère d'Internet, les sondages en direct sont souvent plus fiables que les sondages téléphoniques. Parce que toutes les réponses sont archivées et triées électroniquement, on réduit également la durée des processus opérationnels.

Les participants peuvent répondre à ces sondages n'importe quand et n'importe où dans le monde. Le sondage en direct constitue donc une option pratique pour les organismes décentralisés géographiquement et qui ont à leur service des employés qui sont très occupés et qui travaillent dans différents fuseaux horaires.

On peut modifier cet outil pour l'adapter aux personnes atteintes d'un handicap visuel.

Ressources disponibles

- Exposé en PowerPoint
- Fiche technique sur les sondages en direct du Centre d'expertise sur les technologies de consultation en direct, à diffuser en novembre 2005.



Appendice E

Titre : Consultation en direct Stratégie emploi jeunesse

Auteur : Bruce Craig

Organisme : Ressources humaines et
Développement des compétences
Canada

Responsable à contacter :

Résumé

En 2002, ce ministère, qui s'appelait « Développement des ressources humaines Canada » (DRHC), a organisé la « consultation en direct Stratégie emploi jeunesse ». Environ 200 agents de programme de toutes les régions ont participé à cette consultation en direct de dix jours, au cours de laquelle on a fait des recommandations sur le renouvellement de la Stratégie emploi jeunesse (SEJ) et on en a discuté. Cette consultation a été encadrée et animée par l'équipe de la Direction des initiatives jeunesse à l'administration centrale nationale. Deux modérateurs virtuels et un administrateur de site faisaient partie de cette équipe.

Pour cette consultation, on a fait appel au logiciel Crossdraw. En lançant cette consultation, on a transmis aux participants la version imprimable en format PDF d'un tutoriel. De plus, on a fait parvenir aux participants les thèmes et les questions avant le lancement de la consultation, pour leur donner l'occasion d'y réfléchir.

Parce qu'il s'agissait d'une consultation bilingue, on a encouragé les participants à s'exprimer dans les deux langues officielles. On les a également invités à laisser ouvert leur navigateur Web sur leur poste de travail pendant toute la journée et à participer à la consultation chaque fois qu'ils avaient un moment libre. On les a encouragés à faire preuve d'ingéniosité, dans les limites imposées par les thèmes et les questions visés.

À la fin de la consultation, le site est resté ouvert, pour permettre aux participants de prendre connaissance des résultats et de leur analyse. On s'est inspiré directement de l'information apportée par cette consultation pour élaborer une nouvelle politique.

Ressources disponibles

- Exposé en PowerPoint



Appendice F

Titre : *Enterprising Collaboration: How IBM Jams Transformed Internal Consultation*

Auteur : Terry Lister

Organisme : IBM Canada

Responsable à contacter :

terry.lister@ca.ibm.com

Résumé

Qu'est-ce qu'une improvisation?

IBM a structuré ses consultations en direct comme des « improvisations », pour rappeler les improvisations auxquelles se livrent généralement les musiciens de jazz, en reprenant ce terme pour faire la promotion de ces consultations. Bien qu'on ne puisse généralement pas prévoir les résultats finaux des improvisations, il faut consacrer beaucoup de travail, en coulisse, à leur coordination et à leur préparation. Chez IBM, une « improvisation » type est une consultation interne (ou externe) en direct qui se déroule sans interruption pendant une durée de 48 à 56 heures. Partout dans le monde, les employés peuvent y participer pendant leurs heures libres et prendre connaissance des commentaires exprimés pendant la discussion qui se déroule selon un fil directeur, en plus de faire eux-mêmes des commentaires.

Planification de l'activité

Chez IBM, une improvisation est une « activité », puisqu'elle est assez structurée. On porte une attention particulière au choix des modérateurs et des animateurs, à l'organisation du site Web et aux questions posées, pour permettre de garantir une discussion de qualité supérieure. Les forums et les sujets sont déjà planifiés; toutefois, les employés proposent, spontanément, des fils directeurs et des articles.

Utilité

1. IBM s'est inspirée des commentaires exprimés par ses employés pour adopter des modèles et des thèmes importants dans l'ensemble de l'entreprise en ce qui concerne certains enjeux opérationnels. De plus, on ne perd pas de commentaires : grâce au format électronique, on peut facilement archiver les commentaires de chacun des employés.
2. Dans l'improvisation en direct, l'absence de hiérarchie permet d'améliorer l'adoption des résultats et des plans d'action qui en découlent.
3. En raison du cours délai dans lequel se déroule effectivement l'improvisation, le sentiment d'instantanéité permet de garder le rythme.

Exemples d'applications

L'improvisation du personnel d'IBM Canada a permis de mettre à jour les politiques sur les ressources humaines.

L'improvisation des valeurs d'IBM, qui s'est étendue au monde entier, a permis de redéfinir les valeurs institutionnelles de cette société.

Ressources disponibles

- Exposé en PowerPoint
- Article dans le Harvard Business Review



Appendice G

Titre : *Silencing the Clatter: Removing Anonymity in a Corporate Online Community*

Auteure : Gilly Leshed

Organisme : Université Cornell

Responsable à contacter :
gilly.leshed@cornell.edu

Résumé

Élimination du principe de l'anonymat dans la communauté *The Young and Fresh*

Dans cet exposé, l'auteure donne un aperçu des résultats de l'étude de cas intensive faite par Leshed à propos d'une entreprise israélienne de haute technologie. Leshed s'est penchée sur les changements intervenus dans une communauté institutionnelle fermée où on avait supprimé le principe de l'anonymat dans une communauté en direct appelée *The Young and Fresh*, dans le groupe de discussion intranet de cette société. Si on a supprimé ce principe, c'est en raison des affirmations diffamatoires, des allusions sexuelles et des publicités commerciales de plus en plus nombreuses dans ce forum.

Résultats : accroissement du nombre de visites et réduction du nombre d'articles

En supprimant le principe de l'anonymat, on a constaté un accroissement du nombre de visites sur le site, de même qu'une diminution du nombre d'articles dans l'ensemble. Les questionnaires ont permis de constater que les travailleurs étaient moins disposés à envoyer des messages se rapportant à des questions personnelles, puisqu'ils savaient que les gestionnaires et les collègues pouvaient surveiller le contenu et le nombre de commentaires.

Réaction des employés

Ce changement a donné lieu à des réactions nuancées : certains étaient d'avis que les discussions étaient devenues « ternes » et n'appréciaient pas d'avoir le sentiment d'être surveillés, alors que d'autres croyaient que les discussions étaient plus pertinentes et qu'on avait ainsi éliminé les « pourriels ». De plus, alors que le Dirigeant principal des connaissances était d'accord avec ce changement, l'administrateur de la communauté s'inscrivait en faux contre cette méthode extrême de contrôle des comportements répréhensibles.

Conclusions

- L'élimination du principe de l'anonymat a eu pour effet d'accroître la responsabilisation, mais a également produit un effet indésirable.
- Il faudrait procéder à une analyse attentive avant de prendre une décision en ce qui concerne une politique sur l'anonymat en direct.
- En examinant les différents points de vue, on peut mieux connaître l'ensemble des effets du changement.

Ressources disponibles

- Exposé en PowerPoint
- Document intitulé « *Silencing the Clatter: Removing Anonymity in an Online Corporate Community* »



Appendice H

Titre : A Practical Guide to Internal Deliberation	
Auteur : Alexandra Samuel	Organisme : animatrice de la communauté DO-Consult
Responsable à contacter : alex@alexandrasamuel.com	
<p>Résumé</p> <p>Définition La délibération en direct est une « conversation obéissant à des règles et permettant de prendre une décision ». Cette délibération favorise la transparence du processus, du début à la fin. Les employés collaborent à la création du processus, notamment en établissant les règles de la délibération en direct, ce qui accroît le sentiment d'appartenance et permet d'augmenter l'intérêt et la participation.</p> <p>Résultats La délibération vise à modifier des points de vue et à prendre des décisions concrètes à propos des questions débattues.</p> <p>Outils et processus La délibération en direct peut se dérouler dans différents forums : clavardage, conférence sur le Web et sondage délibératif. Alexandra Samuel insiste sur ces outils, puisque la délibération est une conversation multidirectionnelle. Ces outils sont souvent complétés par d'autres outils, par exemple des cahiers de travail, des questions et réponses en direct et des séances d'information électroniques (documents d'information, balados ou vidéos). Bien que ce dernier ensemble d'outils ne permette pas nécessairement d'animer une conversation multidirectionnelle, il peut établir un équilibre entre la discussion en direct et l'examen de différents points de vue.</p> <p>Dans cet exposé, on explique <i>comment</i> et <i>quand</i> le processus de délibération en direct peut apporter des avantages à certains groupes au gouvernement. On donne des conseils sur les cas dans lesquels on <i>ne doit pas</i> faire appel à la délibération en direct.</p>	
<p>Ressources disponibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exposé en PowerPoint 	



Appendice I

Titre : Sachez reconnaître ces individus	
Auteure : Andrea McBurney	Organisme : Centre d'expertise sur les technologies de consultation en direct
Responsable à contacter : Andrea.McBurney@tpsgc.gc.ca	
<p>Résumé</p> <p>L'exposé intitulé « Sachez reconnaître ces individus » décrit et illustre neuf archétypes de premier plan que l'on trouve dans des groupes de travail en direct. Les membres de communautés en direct devraient savoir reconnaître ces individus puisqu'ils peuvent éventuellement les rencontrer.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. L'administrateur : Cet archétype dirige le groupe de travail et il établit les règlements que les participants doivent suivre. Habituellement, il met en place le groupe de travail et contrôle le flux de renseignements qui y circule. 2. Le fureteur : Ce personnage ne participe pas au groupe de travail en direct; il préfère profiter de l'information soumise par d'autres. 3. Le vampire : Cet archétype ressemble au fureteur; toutefois, il se manifeste en posant des questions en vue d'obtenir les renseignements précis qu'il recherche. Le vampire n'apporte rien de pertinent au groupe de travail. 4. L'éclaireur : Connu également sous le nom de collaborateur, ce personnage fournit la majorité des renseignements utiles et pertinents au groupe de travail. Le fureteur et le vampire profitent habituellement de ces renseignements. 5. Le novice : Cet individu a relativement peu d'expérience dans les groupes de travail en direct et il connaît peu la technologie afférente. Par conséquent, il peut poser des questions naïves et réduire potentiellement l'efficacité du groupe de travail. 6. L'enflammeur : Cet archétype négatif peut contribuer à la réduction du volume de travail accompli par un groupe de travail étant donné qu'il tente continuellement de semer la zizanie et la controverse en insultant et en provoquant les autres participants. 7. Le chuchoteur : Cet archétype craint d'utiliser le forum public du groupe de travail; il se rabat plutôt sur les courriels pour communiquer avec les autres participants, ce qui cause un problème au moment d'archiver et de recueillir les renseignements. 8. Le médiateur : Ce personnage positif a un effet modérateur sur le flux de renseignements qui circule au sein du groupe de travail et il veille à préserver la paix. 9. Le vendeur : Cet archétype est le promoteur et le motivateur du groupe de travail en direct. C'est grâce au vendeur que les participants s'inscrivent au groupe de travail et fournissent de l'information. 	
<p>Ressources disponibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exposé en PowerPoint • « Mapping the Culture of An Online Community », Patrick Lambe; exposé diffusé à l'adresse suivante : www.greenchameleon.com. • « Netizen's Guide to Flame Warriors », Mike Reed; exposé diffusé à l'adresse suivante : www.flamewarriors.org. 	