

Chronique entrevue

L'apprentissage dans l'action comme instrument de développement organisationnel (DO)

**Entrevue avec Steve Gildersleeve
Conseiller en management et associé du Groupe CFC
[sgildersleeve@groupecfc.qc.ca]**

Le 17 octobre 2001, nous rencontrons Steve Gildersleeve pour qu'il nous « raconte » l'intervention qu'il a menée à Gaz Métropolitain entre 1997 et 2000. Nous : Ghislaine Massé-Thibodeau, Guy Arsenault, Michel Desjardins et Adrien Payette.

NOUS - Peut-être, Steve, que la façon la plus simple d'aborder le sujet est le mode du récit. Raconte-nous comment cela a commencé, qu'est-ce qui s'est passé, et à travers ton récit, nous te poserons des questions pour approfondir tel ou tel aspect.

STEVE - Excellent ! Commençons par l'expérience de Gaz Métro et, en cours de route, on fera des liens avec des interventions plus récentes. Bien. Il était une fois...

À l'époque (1997), Gaz Métro avait fait une grande étude de besoins de formation et, d'autre part, avait réalisé un bilan de ses activités de développement depuis quelques années. On avait réussi de bons coups, mais le transfert des apprentissages n'était pas ce qu'on souhaitait. Il y avait aussi d'importants changements qui s'en venaient; il était question de relève au niveau de la gestion, très important; et de changements technologiques, entre autres un système intégré de gestion. Puis les conditions du marché étaient sur le point de changer en favorisant une certaine ouverture du marché et plus de compétition. Donc on devait faire en sorte que les gestionnaires et les professionnels soient davantage en mesure de s'occuper de la dimension humaine de l'entreprise dans ce contexte de changement. Pour bien amorcer ces changements-là, on devait se tenir ensemble et avoir une gestion avec une couleur plus humaine. C'était la colle qui allait aider le monde à traverser ces changements. On voulait un programme qui allait équiper l'ensemble des cadres à mieux gérer la dimension humaine et à assurer un transfert dans l'entreprise. On visait des résultats significatifs, donc tangibles, visibles, etc. Et le représentant de l'entreprise qui est venu me voir m'a présenté ces besoins-là et moi j'ai dit non. Ça ne m'intéressait pas parce que je ne croyais pas aux gros programmes. J'avais mené plusieurs gros programmes dans d'autres entreprises et les résultats ne m'avaient

pas satisfait. En fait, je ne voulais pas répéter ce que j'avais fait dans le passé. D'autant plus que depuis quelques années j'avais fait des démarches autour de l'organisation apprenante, j'avais travaillé avec les gens du Learning Centre du MIT. J'avais vécu des expériences qui m'avaient initié au monde de l'apprentissage en milieu organisationnel et, à l'intérieur de tout ça, j'avais touché la notion d'*action learning* ou apprentissage dans l'action. Mais je ne pensais pas que je l'avais pratiquée. Au début, je pensais que c'était un monde nouveau, mais en réalité, je me suis rendu compte que j'avais pratiqué ces approches depuis une vingtaine d'années dans nos programmes Conseils et Directions au CFC. L'apprentissage dans l'action était au cœur de nos approches pédagogiques. On parlait plutôt de notre processus de suivi. À chaque session, on définit de nouveaux objectifs de développement et d'expérimentation. On travaille et on peaufine le plan d'action. Ensuite on expérimente dans l'action pendant trois ou quatre mois avec divers modes de soutien. On revient et on fait un suivi trois ou quatre fois par année pendant trois ans. Donc, c'est une forme d'*action learning*, je pense.

NOUS - Vous faisiez de l'*action learning* depuis un certain temps sans vraiment le savoir.

STEVE - Tout à fait. Donc, on était en 97 et je venais d'avoir 50 ans. Et c'est important que je dise que je venais d'avoir 50 ans parce que je m'étais dit que c'était fini les interventions qui ne me plaisaient pas. C'était fini les interventions qui ne me donnent pas pleine satisfaction, qui ne sont pas pleinement cohérentes avec mes valeurs et avec ma vision. Quand j'ai dit au représentant de l'entreprise que ça ne m'intéressait pas de faire une grosse intervention, que ça me tentait d'être plus proche des gens, plus sur le terrain, il dit : « Écoute, c'est toi qu'on veut. Ce serait quoi tes conditions ? » Là, j'ai dit : « Écoute, on va faire semblant que j'accepte. O.K. ? Mais je n'accepte pas. On va imaginer les conditions dont j'aurais besoin : un programme qui dure longtemps (minimum six mois), un rythme de rencontres régulier, mensuel de préférence. J'aurais aussi besoin de travailler très près des gens sur ce qui les concerne dans leur quotidien, sur les dynamiques autour desquelles ils veulent se pencher pour mieux agir dans le quotidien. J'aurais besoin que ce soit uniquement des volontaires, non, pas seulement des volontaires; j'aurais besoin qu'il y ait un processus de sélection qui fasse en sorte que seulement les plus motivés soient admis dans le programme. ». J'ai dit : « Tant qu'à y être, autant mettre le paquet ! ».

NOUS - Bien oui, tu avais refusé de toute façon ! (Rires)

STEVE - C'est plus facile quand on a 50 ans ! On se donne des permissions. Moi, j'ai décidé de me donner des permissions à ce moment-là. Je me disais : « Si jamais j'accepte ce contrat-là, ça va être parce que les conditions que je souhaite sont dedans. ». Plus je parlais, plus ses yeux ouvraient grands. Puis finalement il a dit : « Bien, on est prêts à faire ça. On est prêts à mettre le paquet. ». De fait, la première proposition qui a été soumise à la direction, ça été 18 mois et pas six mois. Mais finalement le réalisme nous a rattrapés et on a ramené ça à six mois. Est-ce qu'il y

avait d'autres conditions ? Je voulais que ce soit rattaché à un profil qu'on a développé ensemble autour de : qu'est-ce que c'est pour eux autres les comportements rattachés à la gestion de la dimension humaine ? Et on a identifié 20 comportements. Je voulais que ce soit rattaché aux objectifs de l'entreprise. Je voulais aussi que les participants qui entrent dans le programme soient non seulement cautionnés, mais supportés activement par leur patron. Je ne voulais pas qu'ils se promènent librement dans le programme sans être rattachés de façon solide à l'organisation. Tout a été accepté. Et là je me suis dit : « Oh, oh ! Là je suis dans le trouble ! (Rires) J'ai ce que je veux ! ».

Ça, c'est se faire avoir ! C'est ben beau de le dire, mais il faut le faire. On s'est dit : « comment est-ce qu'on va opérationnaliser toute cette affaire-là ? ». Je me suis plongé dans l'étude de l'*action learning* et j'ai regardé ce qui se faisait un peu partout dans le monde. Certaines modalités ont été retenues telles six personnes par groupe de référence et un facilitateur. Ensuite on voulait, comme dans la première proposition, avoir des projets d'ordre stratégique, c'est-à-dire des projets qui allaient amener les gens à agir sur les enjeux stratégiques de l'entreprise. La VP exécutive a dit : « Je ne veux pas avoir de projets stratégiques. Ce sont des gens qui sont proches du terrain, je veux qu'ils travaillent sur des préoccupations quotidiennes. ». Donc on s'est déjà éloigné de l'orthodoxie de l'*action learning* telle que la littérature le présente, où on est plus dans les enjeux stratégiques. Par contre, ces projets qui allaient toucher le quotidien devaient être rattachés aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Par ailleurs, pour revenir sur la question des facilitateurs, on a proposé des facilitateurs externes. La première année on voulait avoir 90 personnes dans le programme; 90 sur 250 cadres en tout, c'était toute une masse critique ! Pour travailler avec 90 personnes, il fallait avoir 15 facilitateurs. Donc, j'ai proposé 15 facilitateurs. Elle a dit : « C'est bien beau, ça va être payant pour vous autres, les consultants, mais, pour nous autres, il y a rien qui va rester chez nous. ». Elle a donc demandé que l'ensemble de ses cadres supérieurs deviennent des facilitateurs. Et ça, ça a été majeur. Elle a donc présenté ça à son comité de gestion.

NOUS - Combien sur les 15 étaient de l'interne ?

STEVE - Il y avait dix directeurs (cadres supérieurs), un VP et les quatre autres étaient des conseillers seniors du service des ressources humaines. Oui, tout le monde est venu de l'interne. Et mon rôle est devenu celui de formateur, *coach* auprès de ces gens-là. C'était extraordinaire parce qu'eux avaient les conditions pour que tout un bagage d'apprentissage reste dans l'entreprise, et parce que moi j'ai beaucoup appris et aimé ce rôle de *coach* (multiplicateur) auprès de ressources internes; depuis j'adopte souvent ce rôle, j'ai beaucoup de plaisir à faire ça. Ce qui est extraordinaire aussi, c'est qu'en amenant les cadres supérieurs dans le processus, cela représentait un engagement... Imagine l'engagement, imagine dans vos organisations s'il y avait un cadre supérieur qui acceptait ce qu'ils ont accepté : à peu près 16 jours de libération sur une période de huit mois pour le programme.

NOUS - Par personne, ça fait pratiquement deux jours par mois.

STEVE - Oui, même plus. Au début, pendant deux jours, on a formé à peu près une vingtaine de directeurs parce qu'on voulait qu'il y ait un vrai choix parmi ces facilitateurs-là. Une fois qu'ils comprenaient de quoi il s'agissait, il fallait qu'ils puissent choisir : « Est-ce que je suis assez compétent pour faire ça ? Est-ce que j'ai le goût ? Est-ce que je suis disponible ? ». Sur les 20, on en a retenu 15. Là encore, il y a eu une sélection que j'ai trouvée fort intéressante.

NOUS - Qui a fait la sélection ?

STEVE - C'était conjoint : moi, le conseiller interne et les personnes concernées. Toute la phase de démarrage a pris à peu près six mois; parallèlement à tout ça, on peaufinait l'orientation, on peaufinait le sens du programme, ce que les gens allaient pouvoir aller chercher là-dedans; on peaufinait aussi des contenus de formation qui allaient permettre aux participants de mieux profiter de ces groupes-là. Dans la phase de préparation, on a fait souvent des validations dans les équipes naturelles; on était très associés avec l'ensemble des directions par rapport au programme. À un point tel que c'était eux autres qui nous mettaient la pression : « Quand est-ce que vous allez accoucher ? ». Ils l'attendaient. Nous, on leur disait : « Ça va être exigeant, ça va être dur, ça va être long. Vous allez devoir vous libérer deux jours par mois pendant six mois de temps. Vous allez avoir à expérimenter des choses. Ça sera pas un cours où vous allez entendre des choses. C'est basé sur l'expérimentation. L'apprentissage est rattaché à votre engagement à agir. ». Et dans le processus de sélection, on s'est assuré qu'il y avait un contrat clair. On a décrit ce qu'était le programme, ce à quoi ils s'engageaient. Ils s'engageaient à une présence du début jusqu'à la fin, à embarquer dans l'expérimentation, à maintenir le lien avec le patron. Puis les patrons, eux aussi s'engageaient.

NOUS - Les patrons signaient le contrat aussi ?

STEVE - Oui. En fait, le contrat passait par le patron qui nous remettait l'inscription. On a reçu 120 inscriptions la première année et on en a choisi 90. Et le processus de choix a été fait avec les patrons et avec les gens des ressources humaines. On se basait sur la pertinence que cette personne-là participe au programme et sur la volonté claire exprimée de s'engager là-dedans. Et on leur a demandé aussi de nous indiquer sur quoi ils allaient travailler. Il y a donc eu un processus d'association avec l'entreprise qui a précédé le programme, puis il y a eu de la publicité, le processus d'inscription, la mobilisation des patrons et, finalement, on s'est retrouvé avec une cohorte de 90 personnes. Ces 90 personnes étaient divisées en cinq groupes de 18 et, à l'intérieur de chaque groupe de 18, il y avait trois groupes de référence de six personnes chacun. Chaque groupe de 18 se rencontrait une fois par mois pendant deux jours consécutifs, une journée consacrée à la formation et une à l'apprentissage dans l'action.

NOUS - Et la formation portait sur quoi ?

STEVE - La formation portait, dans un premier temps, sur les habilités rattachées au bon fonctionnement des groupes de référence : des habilités de communication, de relation d'aide... Puis, on a mené des activités de démarrage des groupes de référence pour créer un climat de confiance : activités de contact et de contrat entre les personnes, activités de connaissance de soi et de partage de cette connaissance de soi en utilisant des typologies comme celle de Porter (c'est une typologie très simple qui utilise des couleurs : rouge, bleu, vert...) Pour moi, l'objectif était double : (1) amener les gens à se questionner eux-mêmes et à se mettre en état de découverte les uns des autres; (2) rendre public leur questionnement pour commencer à créer le climat propice à l'échange. Le fait de te dire mes couleurs crée une première transparence, une première vulnérabilité. Ensuite, on a travaillé les styles d'apprentissage. Chacun a identifié son style d'apprentissage. On a vu les styles dominants dans le groupe et cela a amené à réfléchir sur l'apprentissage : c'est quoi l'apprentissage, c'est quoi l'apprentissage dans leur vie. On a juste essayé d'allumer le feu de l'apprentissage, le goût de l'apprentissage, puis de les renseigner un peu sur comment ils étaient comme apprenants. Oui, c'était comme allumer un feu et allumer le goût de travailler ensemble, de créer un climat de confiance.

Je dirais que ça a très bien réussi quand j'ai vu, à la fin des six premiers mois, où était rendue la confiance; la courbe est devenue exponentielle. Mais, au début, on était, disons, à 10%. Avec le temps, la confiance est devenue un acquis; mais au début c'était pas du tout un acquis. Prenez juste la notion de confidentialité avec l'entreprise. Tu as des directeurs qui sont facilitateurs. Même si on s'est assuré de former des groupes sans liens hiérarchiques directs, c'étaient quand même les grands patrons, et les participants étaient des chefs de services et des chefs de groupes. « Qu'est-ce qui me garantit que ce que je dis ici ne se rendra pas à mon patron ? » Et on a eu une discussion importante avec la VPE et avec les directeurs sur la confidentialité. Qu'est-ce qu'on fait avec des propos qu'on juge, entre guillemets, dangereux ou menaçants pour l'entreprise ? Par exemple, on se dit : « Mon Dieu, cette personne-là ne mérite pas son poste, il faudrait que je dise cela à son patron. ». Il y avait des gens qui disaient : « Il faut absolument qu'on le dise. ». D'autres disaient : « Si on dit ça, on est faits ! ». Ça été une discussion très importante. Je suis content d'être arrivé à un consensus total, à savoir : aucune, mais *zéro* fuite. Zéro, zéro, zéro fuite. Étanche, étanche, étanche. La seule chose qu'on se permettait, c'était d'encourager la personne concernée: « Je t'encourage à aller parler à ton patron par rapport à telle chose, mais, d'aucune façon, je le fais sans ta permission. ». Le programme a duré trois ans et ça a été respecté à la lettre. Ça été un facteur de confiance extraordinaire parce que c'était *safe*. C'était un lieu sécuritaire; en cours d'apprentissage, les gens pouvaient s'ouvrir sans craindre des représailles, des jugements. Ça faisait partie du contrat qu'on avait développé dans les groupes.

Il y avait aussi un contrat entre le facilitateur et le groupe, et un autre contrat entre les participants. Le rôle du facilitateur. Est-ce que le facilitateur donne les réponses ? Non. Est-ce que le facilitateur favorise la recherche chez l'autre ? Oui. Est-ce que le facilitateur peut intervenir directement ? Oui. Est-ce que le facilitateur favorise l'intervention entre les personnes ? Oui. Tranquillement, il y a eu une espèce de contrat qui s'est formé. Est-ce que le facilitateur engueule quelqu'un qui ne fait pas ce qu'il a dit qu'il allait faire ? Non. Est-ce que le facilitateur peut exprimer ses sentiments par rapport au non respect d'un contrat ? Oui. Puis la question qui nous a suivis tout au long du programme quand je travaillais avec des facilitateurs : « Jusqu'où va mon intervention ? Jusqu'où je pousse ? Jusqu'où je questionne ? Jusqu'où je m'investis ? Jusqu'où je rentre dans l'intimité de la personne ? Jusqu'où je vais aller chercher des émotions ? ». On s'est dit : « c'est la règle du respect qui va nous guider là-dedans, et nos clients vont nous guider là-dedans, aussi. ». Donc, on a appris à s'en remettre aux clients. « Est-ce que tu me permets d'aller plus loin ? J'aurais le goût d'aller plus loin. Oui, mais qu'est-ce que ça veut dire « aller plus loin ? ». Par exemple, poser telle ou telle question. Je ne suis pas prêt à ça. O.K. ? ». Donc, les facilitateurs ne pouvaient pas travailler d'autorité, ils pouvaient juste s'imposer avec la permission des participants. Et ça, c'est tout un apprentissage.

NOUS - Donc, dans la formation avec les facilitateurs, vous avez beaucoup travaillé cet aspect-là ?

STEVE - Oui, et tout le long aussi du *coaching*. Pendant qu'ils étaient dans leur groupe de référence, moi je faisais le tour des groupes comme observateur et coach. Je les observais tout le temps. Et à la fin de chaque séance du groupe de référence, on avait une séance de retour qui pouvait durer deux ou trois heures. Une fois tous les deux ou trois mois, on faisait une journée de ressourcement et un bilan des rencontres des derniers mois.

J'aimerais souligner un point important. En choisissant les directeurs comme facilitateurs, on a choisi les personnes qui n'étaient pas nécessairement les plus compétentes pour ce travail. Certains qui avaient peu d'habiletés, même avec la formation, sont demeurés plutôt maladroits comme facilitateurs. Je me suis dit : « Qu'est-ce qui est mieux ? Avoir quelqu'un de compétent, mais qui vient de l'externe, ou avoir quelqu'un de moins compétent qui vient de l'interne ? ». Est venu s'ajouter un autre facteur dans ces questions-là, la volonté des participants à apprendre. J'observais. Est-ce qu'un mauvais facilitateur peut empêcher des gens qui veulent apprendre ? J'ai remarqué que la volonté d'apprendre prenait le dessus sur les « mauvaises facilitations », mais que le démarrage du groupe était plus lent. La chimie pouvait prendre plus de temps à s'installer. Avec un facilitateur expérimenté, compétent : la chimie s'installe plus vite. Il est capable de mettre les gens en contact les uns avec les autres. Par contre, le fait d'avoir un facilitateur de l'entreprise ajoutait à la crédibilité de l'ensemble de l'intervention parce qu'on avait des membres de la direction qui se mouillaient énormément. Ils se mouillaient

autant que les participants dans des zones de compétence où ils n'avaient pas fait leurs preuves. D'ailleurs, une des choses qui a beaucoup aidé à l'évolution des groupes et à la confiance, c'est que les facilitateurs me disaient : « Qu'est-ce que je fais ? Je ne suis pas compétent, je n'ai pas d'entraînement là-dedans. Ils vont le savoir. ». Quand j'ai commencé à travailler avec eux autres, je leur ai dit : « Dites-leur. Dites-leur que vous ne vous sentez pas compétents. Dites-leur que vous allez apprendre à le faire avec eux autres. Demandez-leur de vous aider à apprendre. Demandez du *feed-back*. ». Au départ, on a mis sur la table l'incompétence et ça été extraordinaire parce qu'ils ont appris ensemble. Quand les facilitateurs avaient des problèmes spécifiques, ils me demandaient d'aller les observer et de leur donner du feedback là-dessus.

NOUS - Tu avais un facilitateur par groupe de six personnes ?

STEVE - Oui. Donc, trois facilitateurs par groupe de 18. Et ils n'intervenaient qu'avec le groupe de six, pas avec le groupe de 18.

NOUS - Et pendant la formation ?

STEVE - Ils participaient comme les autres à la formation. De temps en temps, je leur demandais d'être complices ou d'intervenir par rapport à certains sujets, mais je leur demandais d'être pleinement participants dans le groupe de 18. Ça aussi, ça ajoutait à la qualité de l'expérience parce qu'on voyait ces directeurs-là ne pas savoir, poser des questions, prendre des risques, faire des témoignages...

NOUS - Cela a probablement contribué à la confiance et au contrat de confidentialité qui s'est passé à ce moment-là.

STEVE - Oui.

NOUS - Si on résume : les 90 sont choisis. On forme cinq groupes de 18. Ces groupes de 18 vont se diviser en trois groupes de six avec chacun un facilitateur et ils vont se rencontrer deux jours par mois : une journée de formation et une journée de groupe de référence.

STEVE - Oui. Plus exactement, la journée de groupe de référence était divisée en deux, c'est-à-dire une demi-journée la première journée, une demi-journée la deuxième journée. Et pour la formation, la même chose. La première rencontre du groupe de référence portait sur ce qui c'était passé dans le dernier mois, et la deuxième sur l'engagement, le plan d'action pour le mois à venir.

Les facilitateurs avaient comme consigne d'aider les gens à élaborer et à réaliser ce qu'on appelait un PDP (projet de développement professionnel) (Gildersleeve, 1999). Tout le monde devait avoir un PDP qui contenait, d'une part, les thèmes de développement personnel et, d'autre part, une action de changement organisationnel

qu'ils devaient réaliser dans leur milieu. Réaliser cette action permettait de travailler le thème de développement, et travailler le thème de développement permettait de réaliser l'action de changement.

Il y avait deux dimensions dans un même projet. Par exemple, d'un côté, j'ai besoin de travailler ma capacité à m'affirmer auprès de mon équipe. Et, d'un autre côté, j'ai à faire passer un nouvel horaire auprès des membres de mon équipe. Donc, je profite de ce mandat-là pour travailler ma capacité d'affirmation.

NOUS - Ça lie ensemble « projet » et « compétence ». Est-ce que le focus est mis sur l'un *et* l'autre, ou plus sur l'un *ou* l'autre ?

STEVE - C'est là où je voulais en venir. Au début, les gens rapportaient les actions réalisées dans leur mandat. Ils prenaient ça comme une espèce de gestion de projet : je vais installer de nouveaux systèmes; je vais travailler la fusion entre les deux équipes; je vais instaurer un processus d'évaluation... Peu importe. Mais, on n'était pas encore dans l'apprentissage. On n'était pas dans ce qu'il y avait à changer sur le plan personnel. Et on a eu à travailler fort pour déplacer l'attention des facilitateurs et des participants vers des questions comme : Qu'est-ce que tu apprends là-dedans ? Qu'est-ce qui est nouveau pour toi là-dedans ? Qu'est-ce que tu retires de cette action ? Quel est le risque pour toi là-dedans ?

On a eu beaucoup de travail pour les amener à s'engager personnellement du côté apprentissage dans la réalisation de leur projet. Ils avaient le réflexe des résultats, de l'action très, très présent : « J'ai fait ça, j'ai rencontré un tel. » « Oui, mais qu'est-ce qui est nouveau pour toi ? Tu en as fait de l'affirmation, mais où est-ce que tu en es ? ». Cela a créé une colle extraordinaire entre action et compétence parce qu'on pouvait s'interpeller sur le plan personnel et pas juste sur le plan des résultats. Au début, ils étaient peu habitués à ça; c'était comme entrer dans l'intimité et on dirait qu'ils se sont habitués à cela tranquillement.

Je vous raconte une petite histoire. C'est juste une petite parenthèse, mais je pense que ça illustre beaucoup de choses. Dans deux ou trois groupes, il y a eu, sur les trois ans, des personnes qui ont vécu des mortalités dans la famille et ces personnes-là sont venues aux groupes quand même, mais dans un état émotif très à fleur de peau. « Comment ça va ? ». « Je viens de perdre mon père... mon frère... ma soeur. ». Beaucoup d'émotion; la réaction des gens : on prend soin, on est présent à la personne, en un mot, on entre dans son intimité. C'était un événement malheureux; mais il a provoqué des moments d'intimité extrêmes et laissé dans ces groupes-là une culture d'ouverture et d'intimité par la suite; ce qui, selon moi, leur a permis d'atteindre au bout du compte des résultats plus satisfaisants au niveau de leurs apprentissages. Parce que, par accident, ils ont été interpellés à s'accueillir dans leurs émotions, à se montrer dans leurs émotions. C'était, d'une certaine façon, comme des cadeaux du ciel, mais ça m'a fait réfléchir à la question : comment est-ce qu'on peut provoquer un tel climat sans qu'il y ait d'événements malheureux ?

D'où l'habilité, la compétence du facilitateur, entre autres facteurs . L'importance de cette compétence-là.

NOUS - C'est comme s'il se passait un événement où l'on s'occupait vraiment de l'humain à ce moment-là.

STEVE - Oui, oui. Et c'est ce qu'ils avaient à faire par ailleurs dans le PDP : s'occuper les uns des autres et créer un espace d'entraide entre eux. Tous les groupes ont atteint ce niveau d'intimité-là. À des rythmes différents. Des fois au bout d'une ou deux rencontres par ces cadeaux du ciel. Des fois à la cinquième ou à la sixième rencontre. J'ai fait dans la cinquième session une séance de *feed-back* où j'ai demandé aux gens de se donner du *feed-back* personnalisé par rapport à ce qu'ils ont vu changer chez l'autre, qu'ils ont apprécié chez l'autre. Je me souviens pas des autres questions mais c'était des *feed-back* relativement positifs. Je leur ai demandé de préparer ces *feed-back* individuellement et ensuite de passer trois heures à donner et à recevoir ces *feed-back*-là. Laissez-moi vous dire que, d'abord, c'était extraordinairement menaçant, même si c'était des *feed-back* positifs. Les donner et encore plus les recevoir.

NOUS - Ça se passait dans le groupe de six.

STEVE - Oui, avec le facilitateur, ça faisait sept. Mais les groupes qui n'avaient pas atteint le niveau d'intimité que j'appellerais optimal, à travers cet exercice-là, l'ont atteint. Il n'y a aucun groupe qui a passé à travers cet exercice-là sans avoir finalement réussi à former une culture d'entraide, de complicité et de confiance.

NOUS – Quelle formation a été donnée aux facilitateurs au tout début, avant d'embarquer dans les huit blocs de deux jours ?

STEVE - On a travaillé les bases de la relation d'aide. Ils ont pratiqué en triade et articulé eux-mêmes des PDP pour qu'ils se mouillent dans ce processus-là. Ça c'était très important.

NOUS - Ils avaient une courte longueur d'avance sur les autres participants.

STEVE - Une « courte » longueur d'avance. Pas plus que ça. Mais ils s'étaient mouillés, ils s'étaient exposés devant leurs pairs. Ils avaient pratiqué les rudiments de la relation d'aide... La relation d'aide, c'est peut-être un mot trop « psy », mais comment apporter un support à quelqu'un d'autre ? Beaucoup de notre travail a été de les sortir de leurs réflexes d'experts, ce qu'on a réussi à faire, je dirais. Mais cela, pas juste dans les deux jours de formation initiale ! C'était très dur pour eux autres de ne pas tomber dans leurs réflexes d'experts.

NOUS - Et de pas tomber dans leurs réflexes d'autorité.

STEVE - Aussi.

NOUS - C'était tous des cadres supérieurs.

STEVE - Oui. Ils ont aimé ça travailler hors hiérarchie, hors autorité.

NOUS - Et ils avaient aussi à développer un PDP.

STEVE - Oui, mais leur PDP était en rapport avec leur rôle de facilitateur et ils le disaient aux participants. Mais je leur ai dit, exprès, de ne pas choisir un PDP du même type que les participants parce que je ne voulais pas qu'ils soient dans le même rôle et statut que les participants. Je voulais que ce soit clair qu'ils avaient un rôle différent.

NOUS - Est-ce qu'ils se réunissaient en groupes de référence ? Leur PDP, ils le travaillaient comment ?

STEVE - Ils le travaillaient en groupes de trois. Il y avait trois facilitateurs dans chaque groupe de 18 et à la fin de chaque groupe de 18, on faisait un petit groupe de référence à trois, où j'étais facilitateur.

NOUS - Là, on a vu la première année : en gros, six mois de préparation et huit mois...

STEVE - ...à peu près six rencontres de deux jours sur huit mois. D'autres blocs ont servi à la formation sur tout ce qui tourne autour du démarrage d'un groupe de référence, un début d'habilitation pour le fonctionnement d'un tel groupe. Je me suis rendu compte à travers mes observations que plus les participants avaient une certaine compétence de fonctionnement en groupe de référence, plus ils semblaient en profiter. Compétence, ça veut dire quoi ? Être capable de parler de ce que je vis, être capable d'avoir une certaine transparence quand j'apporte mes projets, parler de mes objectifs d'apprentissage, une certaine humilité aussi. Ça c'est qu'en tant que participant. En tant qu'aidant, avoir certaines habilités de base en termes d'écoute, d'intervention en dehors du mode d'expert, de questionnement.. Ils avaient souvent tendance à marteler les questions, à mitrailler : « As-tu pensé à ça ? Dis nous-le ! Pan ! Pan ! Pan ! ». Avant de finir de parler, on se faisait poser d'autres questions... Il fallait donc développer un rythme, il fallait qu'ils apprennent à dire : « Attendez juste un instant, on va le laisser finir et après on ira plus loin. ».

NOUS - La productivité, là, c'est de ne pas aller vite.

STEVE - Oui, pour permettre l'intégration, l'approfondissement, et ensuite pour revenir à la question : « Qu'est-ce que tu apprends là-dedans ? ». Pas juste : « Qu'est-ce que tu réalises, mais qu'est-ce que tu apprends là-dedans ? ». Et on a fini par développer une valeur dans le programme qui mettait plus d'accent sur l'apprentissage que sur la réalisation; je sais pas si c'est bon ou pas, mais c'est ce qui s'est passé. C'était

devenu correct de ne pas réussir son projet d'action, si on avait appris à travers tout ça. Aujourd'hui, je suis moins sûr quand je regarde ça. Mais ce que j'ai vu c'est : plus les personnes avançaient dans leur projet, plus elles s'approchaient de leur écueil, de leur impasse, de leur mur, et plus l'énergie pouvait tomber. Plus on pouvait avoir tendance à ne pas vouloir aller plus loin, plus on pouvait avoir tendance à reproduire les habitudes, les patterns des dernières années. Donc il a fallu que je supporte beaucoup les facilitateurs dans cette baisse d'énergie-là, dans le traitement de cette résistance. « Qu'est-ce qui arrive ? Ils ne bougent pas; il ne se passe pas grand-chose. Est-on correct, pas correct ? ».

Un exemple simple : une personne veut établir une relation de confiance avec son patron. (D'habitude les projets avaient un peu plus d'envergure; je les ai encouragés à avoir un certain niveau de complexité pour qu'il y ait un défi. Mais je prends cet exemple-là parce que c'est quelqu'un qui l'a vécu.) Cette personne fait toutes sortes d'approches; elle travaille la compétence « transparence ». Son projet, c'est sa relation avec son patron. Un essai, deux essais, trois essais... ça ne débloque pas. Un mur. Et à un moment donné, elle revient dans le groupe et dit : « Il est fermé, il est *bucké*, il ne veut rien savoir, pas moyen d'avoir un contact avec lui. ». C'était sa position, c'était son mur. Puis une fois, elle est revenue et elle a dit : « Je lui ai demandé comment ça allait, puis il m'a dit bien, mais je n'étais pas satisfait de cette même veille réponse et j'ai insisté pour avoir une vraie réponse. Je lui ai dit que notre contact était une source de difficulté pour moi, et je lui ai dit que c'était important pour moi de changer et de faire évoluer la qualité de notre relation pour être davantage en confiance, et surtout pour avoir davantage le goût de collaborer avec lui ». Elle ne lui avait jamais parlé comme ça, mais ces échanges dans le groupe de référence l'avaient préparée à faire finalement ce qu'elle n'avait jamais osé faire. Et puis, à sa grande surprise, son patron a réagi favorablement et il lui a donné une bonne réponse vraie, tout en lui disant que lui aussi, souhaitait que la relation évolue. Elle est tombée en bas de sa chaise parce qu'elle ne pensait pas qu'il était capable de cela. Elle a traversé le mur de ses préjugés face à ce patron-là et, à partir de ce moment-là, ils se sont parlé comme il faut et le contact est redevenu possible et même agréable entre ces deux personnes-là. C'est un exemple un peu simpliste, mais j'espère que ça donne une petite idée.

NOUS - Oui, ça me renvoie à mon propre mur, mais on en reparlera une autre fois ! (Rires)
Mais est-ce que ça te fait remettre en cause l'espèce de séparation entre apprentissage et action.

STEVE - Je trouvais que des fois les gens baissaient les bras trop facilement.

NOUS - Oui, oui, j'apprends des choses, mais je ne réalise pas mon projet.

STEVE - Oui, l'apprentissage restait parfois un peu désincarné. Je me rends compte que ce qui me donne de l'énergie dans ce processus-là, c'est quand je vois que quelqu'un a

vraiment fait face à son impasse, l'a apprivoisée, et l'a traversée, a eu peur, a pris un risque, puis il y a quelque chose qui a changé.

Steve a approuvé l'insertion de la citation suivante :

Litanie contre la Peur (Rituel Bene Gesserit)

Je ne connaîtrai pas la peur, car la peur tue l'esprit. La peur est la petite mort qui conduit à l'oblitération totale. J'affronterai ma peur. Je lui permettrai de passer sur moi, au travers de moi. Et lorsqu'elle sera passée, je tournerai mon œil intérieur sur son chemin. Et là où elle sera passée, il n'y aura plus rien. Rien que moi.
Frank Herbert (1970). *Dune*

NOUS - Ce sont les résultats qui encouragent à poursuivre.

STEVE - Oui, quand l'apprentissage est *groundé* dans les résultats. Si tu me dis « Je veux travailler mon *leadership*. »; je dis « O.K. Comment tu veux le travailler ? Dans quelles situations concrètes ? Dans quel mandat ? Dans quel dossier ? ». Être le plus précis possible.

NOUS - Je dirais qu'il y a comme trois moteurs : la compétence personnelle, l'action et les résultats. C'est une dynamique. Des fois, même si ça donne peu de résultats, si je suis dans l'action et bien branché sur la compétence, je vais bouger, je vais apprendre. Je vais garder mon énergie si je reste dans l'action. J'ai bien beau dire : « J'apprends, j'apprends... ». mais il faut être connecté sur quelque chose de concret.

STEVE - Oui.

NOUS - C'est une grosse question que nous vivons à notre façon. En codéveloppement, à la fin d'une consultation, on pose la question : « Qu'est-ce qu'on a appris ? ». C'est très difficile de dire qu'est-ce qu'on a appris. On dit quelque chose et on continue, mais on sait que ça ne marche pas. Certains insistent beaucoup sur le questionnement et l'apprentissage, d'autres insistent beaucoup sur le point suivant : si les gens réalisent des choses, ils ne peuvent pas ne pas apprendre même s'ils ne sont pas capables de le nommer. Il y a toute une discussion autour de ça, mais qui est très difficile...

STEVE - Très profonde.

NOUS - Finalement, cette question-là, c'est le cœur de l'*action learning*.

STEVE - Oui. Je pense qu'il y a des écoles qui s'approchent de ce que tu viens de dire par rapport à l'action. Il y a d'autres écoles qui penchent plus vers l'apprentissage. Moi,

je vois ça comme deux portes d'entrée dans la même affaire. J'ai tendance, personnellement, avec mon style, à favoriser l'école qui insiste sur l'apprentissage. Je pense qu'il y a des plus dans cette façon de voir, mais aussi qu'il y a des limites là-dedans; et le piège de mon école c'est, à mon avis, d'excuser le manque d'action.

NOUS - Si on revient à l'expérience de Gaz Métro, as-tu l'impression que, dans le cheminement, les facilitateurs avaient saisi la question de l'apprentissage rattachée à l'action ?

STEVE - On a beaucoup travaillé là-dessus. J'ai même fait une feuille sur d'autres façons de poser la question : « Qu'est-ce que tu as appris là-dedans ? ». Un inventaire d'un peu près dix questions; les voici.

Questions types pour les facilitateurs

Les prémisses soutenant la formulation des questions ci-dessous sont les suivantes : il y aura plus de chances qu'il y ait des apprentissages si le projet représente un défi significatif pour l'apprenant (tension créatrice) et si le défi est intimement relié à ses enjeux et à ses ambitions personnelles et professionnelles.

- Quel est l'apprentissage pour toi là-dedans ?
- Quel est le défi pour toi dans ce projet ?
- Qu'est-ce qui va être difficile ou nouveau pour toi dans ce projet ?
- Quel est l'enjeu pour toi là-dedans, autant sur le plan personnel que professionnel ?
- Que risques-tu de gagner ou de perdre en entreprenant ce projet ?
- Qu'est-ce qui va changer dans ta vie si tu t'engages là-dedans ?
- En quoi ce projet a de l'importance pour toi dans ta vie actuellement ?
- Si ce projet ne marchait pas sur le plan des résultats espérés, qu'apprendrais-tu sur toi-même quand même ?
- Qu'est-ce que ce projet va t'apporter sur les plans personnels et professionnels ?
- As-tu l'impression que la barre est assez haute, qu'il y a un vrai défi pour toi là-dedans ?

NOUS - Retournons un petit peu en arrière. Tu disais tantôt : l'apprentissage et l'action, c'est deux portes d'entrée pour la même affaire. Quelle affaire ?

STEVE - Je vais vous donner la réponse facile, mais je ne suis pas sûr que ce soit la bonne. C'est le PDP. Le PDP doit être fait des deux. Mon projet doit répondre à la question : Qu'est-ce que tu vas faire et qu'est-ce que tu veux apprendre ?

NOUS - Oui, O.K. Mais l'hypothèse d'apprendre par l'expérience, c'est : si je réussis l'action que je me suis proposé de faire, j'ai appris quelque chose. Qu'est-ce que j'ai appris ? Peut-être que je ne le sais pas. Et si je suis capable éventuellement de

répéter, c'est la preuve que j'ai appris. Revenons à ta personne qui voulait développer sa compétence relationnelle avec son patron. Elle a réussi finalement à dépasser le mur, elle a réussi à établir une meilleure relation avec son patron. Peut-être qu'elle va être capable de réussir ailleurs, mais peut-être qu'elle ne sera jamais capable de dire ce qu'elle a appris exactement là-dedans. Mais elle sait le faire. Et ça, c'est l'expérience du praticien. Tu sais le praticien qui dit : « Ne me demande pas comment je fais. Je le fais, puis ça marche. Voilà ! Je ne peux pas le décrire. ».

STEVE - Là tu m'amènes à Kolb et à son cycle d'apprentissage. Notre cadre de référence théorique est : on veut amener les gens dans l'action, on veut amener les gens dans la réflexion et on veut encourager les gens à nommer ce qu'ils ont appris, ce que Kolb appelle la conceptualisation abstraite. L'idée derrière, c'est : dans la mesure où je suis capable de nommer ce que j'ai appris, j'intègre un peu plus l'apprentissage. Je ne te dis pas qu'on a réussi à le faire, mais on a essayé de le faire.

NOUS - Revenons à Gaz Métro. On a vu la préparation, un premier huit mois... comment ça s'est passé avec les autres groupes ?

STEVE - L'année suivante, on se demandait : qu'est-ce qu'on fait avec les gens qui n'ont pas été sélectionnés ? Il y avait une grosse demande parce que ça a fait beaucoup de bruit dans l'entreprise. Ils ont décidé d'accorder un budget pour trois autres groupes de 18, soit 54 personnes.

NOUS - Avec les mêmes facilitateurs que la première année ?

STEVE - Non, nouvelle cohorte de facilitateurs, nouvel entraînement de facilitateurs. Parce qu'un des objectifs stratégiques était de faire passer tout l'encadrement supérieur à travers le processus. Donc, neuf nouveaux facilitateurs cette année-là. Encore une fois, on a eu plus de demandes que de places. C'était extraordinaire parce que le programme est devenu convoité, ce qui n'est pas toujours le cas dans une organisation. Souvent, on entend des participants dire qu'ils n'ont pas le goût d'être une formation, qu'ils ont été envoyés sans avoir choisi librement. Là, les gens se disaient contents et même privilégiés d'être dans ce programme; ils avaient le goût de s'y engager à fond.

NOUS - Une question qui me brûle depuis tantôt, là. Comment les cadres de Gaz Métro trouvaient le temps pour une formation de deux jours par mois ? Quel taux d'encadrement ont-ils ?

STEVE - Le taux d'encadrement pouvait varier de 1/10 à 1/20. Personne n'avait le temps de venir à la formation. Mais, pour la plupart d'entre eux, ils ont expérimenté pour la première fois de leur vie un processus de réflexion régulier où ils se sont ramenés sur les mêmes affaires pour les aborder en profondeur, pour apprendre surtout à les aborder autrement. Ils ont fait une découverte. Au début, ils trouvaient

ça long, ils trouvaient ça difficile de s'engager, mais à la fin, les gens ont dit : « On a été bien plus loin qu'on pensait. On a découvert bien plus que ce qu'on pensait pouvoir découvrir. Est-ce que ça a valu la peine ? Ça été l'enfer de se libérer, mais on ne changerait pas ça. Mais on ne le vivrait pas deux fois, par exemple. ». Ils ont dit : « Une fois dans cinq ans, dans 10 ans, c'est assez. ». Tellement l'investissement était intense. Mais aucun regret et beaucoup d'appréciation pour le processus tel que vécu.

NOUS - Et l'assiduité ?

STEVE - Je te dirais 99 %. Seulement « force majeure ». Donc, la deuxième année, on a repris : neuf facilitateurs, trois groupes de 18 cadres, même chose la troisième année. Et c'est vraiment la demande à l'intérieur de l'entreprise qui a fait qu'on a continué. On a donc touché, avec les facilitateurs, au-dessus de 230 cadres, plus de 95 % des cadres. Ça a pris un engagement exceptionnel de la part de la direction; j'ai rarement vu ça.

NOUS - Est-ce que la VPE a participé là-dedans ?

STEVE - Oui, elle était sur le comité de pilotage. Je n'en ai pas parlé, mais il y avait un comité de pilotage formé de la VPE, le VP ressources humaines, quelques directeurs, quelques participants. Ce comité donnait les orientations au programme, prenait des décisions d'ajustement, etc. On avait chaque année trois ou quatre rencontres du comité de pilotage. Ça assurait un certain ancrage dans les orientations de l'entreprise.

Je pense qu'on peut dire que Gaz Métro a fait preuve d'un engagement exceptionnel surtout du point de vue du temps de libération pour la formation. Dans d'autres entreprises où je travaille, on réussit à peine à libérer les gens pour une demi-journée par mois. J'insiste quand même à former les participants pendant au moins une journée à l'approche de l'apprentissage dans l'action.

Pour ce qui est des facilitateurs, ça varie d'entreprise en entreprise : parfois je les forme, parfois je les « coache », parfois je facilite moi-même, parfois je fais un suivi à distance par l'internet. À moins d'être un facilitateur professionnel, il me paraît essentiel de leur fournir un support en continu.

NOUS - On revient à Gaz. Qu'est-ce qui se passe après trois ans ? Est-ce qu'il y a eu un bilan, une étude ? Est-ce que les gens ont continué à travailler en groupes de référence ?

STEVE - Il y a plusieurs groupes de référence qui se sont poursuivis spontanément. Je ne sais pas quel pourcentage, mais je dirais probablement 10 à 20 %. D'autre part, on avait, à la fin des trois ans, un bassin de facilitateurs formés, *coachés*, avec des nouvelles compétences. On a fini par avoir 33 facilitateurs formés. Il y a eu d'autres

événements et on allait puiser dans ces banques-là pour assurer la facilitation; ces gens-là étaient crédibles et reconnus comme compétents. On commençait à retirer des profits de l'investissement au niveau de ces cadres supérieurs. Pour ce qui est du bilan, il y a eu une partie plus structurée et une partie qui prenait davantage la forme d'anecdotes. Les bilans que j'ai faits, je les ai faits à la fin de chaque année et j'en ai fait faire par les facilitateurs, par les participants et par la direction. Chaque année, on a été capable d'identifier des lieux de transfert concrets. Le témoignage que j'ai le plus apprécié, est celui d'un directeur au bord de la retraite, qui ne voulait pas être facilitateur parce qu'il se trouvait trop vieux, mais il est devenu un observateur du processus. Il ne connaissait pas le rôle de facilitateur ni le programme, mais, de temps en temps, il venait me voir et il disait : « Je ne sais pas ce que vous faites là-dedans, mais il y a des affaires qui se passent ici que j'ai jamais vues. ». Et là, il nommait des choses qui se passaient. Ce sont des anecdotes, principalement sur le plan humain : deux équipes qui ne se sont jamais parlées, elles se sont assises et elles ont des ententes de collaboration; quelqu'un du marketing et quelqu'un des ventes à couteaux tirés depuis toujours et, tranquillement elles commencent à marcher plus harmonieusement ensemble; des réunions plus efficaces; plus de *feed-back* donné aux gens; un tel ne faisait plus ça et aujourd'hui il fait ça; des environnements d'apprentissage plus évidents dans les équipes où on ne fait pas juste parler des dossiers, mais on essaie d'apprendre; plus d'équipes qui se sont rendues compte que sur le plan humain, elles étaient très handicapées et il y a eu tout un mouvement de consolidation d'équipe parce que les participants ressentaient le besoin de ramener leurs apprentissages, et surtout le climat de collaboration et d'entraide dans leurs équipes, de vivre l'expérience du groupe de référence dans les équipes naturelles. C'est devenu quelque chose de très fort.

NOUS - Est-ce qu'il y a eu des transferts avec le personnel, les syndiqués, qui, en principe, ont bénéficié de cet aspect « on s'occupe plus de l'humain » ?

STEVE - Non. Comme je dis, on n'a pas évalué cela. C'est un aspect du programme dont je suis moins fier. J'aurais aimé ça faire *a learning history* avec une série d'entrevues et une bonne analyse pour voir vraiment les apprentissages qui sont restés collés dans l'entreprise. Quand je rencontre des gens de Gaz Métro, je leur demande ce qui reste du programme. Ce qui reste : un souvenir d'une expérience humaine profonde et riche; « il y a quelque chose qui a changé en moi. ». Chez beaucoup de personnes, la capacité d'entrer en relation, la capacité de vivre davantage de cohérence entre « qui je suis » et « ce que je fais ». La capacité d'aider d'autres à le faire. On dirait que cela a mis certaines valeurs humaines en avant plan.

NOUS - Quelle est la plus grosse limite à l'utilisation de facilitateurs internes ?

STEVE - La compétence. Dans l'orthodoxie, dans les textes, on dit : pas de facilitateur interne et surtout pas quelqu'un qui est en autorité hiérarchique. Mais ça n'a pas été

un obstacle à Gaz Métro, cela a été un atout. Ailleurs, ça pourrait être un obstacle, ça dépend de la culture.

NOUS - Ce sont eux qui ont choisi de prendre des cadres supérieurs ?

STEVE - C'était leur choix. Je ne leur ai jamais proposé parce que ce n'est pas ça que j'avais appris. Mais ça été une bénédiction extraordinaire. J'ai adoré travailler avec eux autres, j'avais l'impression qu'on travaillait ensemble pour réaliser un changement important dans cette entreprise-là. Je n'ai jamais été aussi connecté avec une entreprise que je ne l'ai été dans cette intervention-là. L'engagement n'était pas juste au niveau d'un champion, mais elle était au niveau de l'ensemble de la direction. Ce n'était pas juste moi qui tirait. On tirait ensemble.

On a eu quelques crises en cours de route, mais nous les avons traversées ensemble. Sur le plan personnel, je vivais à la fois un état d'engagement profond et un certain état de détachement me permettant de prendre des risques qui pouvaient avoir pour conséquence de mettre fin au contrat. J'avais le sentiment de porter une espèce d'accord « sacré » avec l'entreprise en ce qui concerne ses ambitions dans ce programme. « C'est ça que vous m'aviez demandé ? Vous pouvez compter sur moi... je ne lâcherai pas, même s'il faut que je vous secoue un peu. ». Cette attitude a contribué au succès de l'intervention et, je dirais, à mon équilibre et à ma sérénité personnelles...et aussi au courage qu'il m'a fallu trouver à plusieurs occasions pour faire des mises au point difficiles et confrontantes avec la direction. Et cette attitude s'est retrouvée chez les facilitateurs aussi. C'est ce qui leur a permis de confronter leurs collègues pour les inviter à aller plus loin, à se dépasser.

Les facilitateurs ont eu à se poser des questions : « Qu'est-ce que je fais dans telle situation ? Jusqu'où je vais ? ». Ils ont eu à aller chercher une bonne dose de courage pour parler de leur insatisfaction, pour parler du sens, pour parler du pourquoi ils avaient accepté d'être facilitateurs. Quand nous rencontrons des moments creux, je devais travailler avec eux pour rappeler le sens de leur engagement dans ce programme et surtout leurs critères de satisfaction.

Le baromètre de satisfaction des facilitateurs

Je me sens satisfait en tant que facilitateur quand :

- je sens quelque chose chez l'autre qui suscite un intérêt vif chez moi;
- je sens que je les ai aidés à toucher quelque chose d'important chez eux;
- ils me disent avec un sentiment de satisfaction qu'ils ont avancé;
- ils me disent leur satisfaction d'avoir appris, d'avoir touché du nouveau;
- j'ai l'impression qu'ils vont au bout d'eux-mêmes dans le travail que nous faisons ensemble;
- nous parlons de vraies affaires, incluant des affaires qui viennent des tripes et qui les remuent;

- il se passe de quoi qui nous interpelle et qui nous énerge;
- nous établissons un véritable contact, où on se touche et on se laisse toucher (symboliquement) afin de créer des liens de complicité, pour mieux avancer;
- ils me donnent accès à leur curiosité, à leurs questions, à leurs espoirs et ensemble, nous créons quelque chose de nouveau;
- quand le groupe de référence prend son envol, et que la transparence, l'humilité, la passion et l'entraide s'installent et se mettent au service de l'apprentissage;
- ils me racontent ce qu'ils ont expérimenté dans leur milieu du travail, comment ils ont risqué, comment ils se sont inspirés des travaux du groupe pour trouver le courage de passer à l'action.

Ceci permettait aux facilitateurs de dire par exemple aux participants : « Je suis là-dedans parce que je croyais pouvoir atteindre des résultats ou vous aider à atteindre des résultats significatifs. Et là, ce que je vois, c'est que vous aviez dit que vous alliez faire ça et, fois après fois, vous revenez et ce n'est pas fait. On ne s'engage pas trop à parler de nos apprentissages et de nos difficultés, on joue *safe*. Moi, je m'ennuie, je ne trouve pas d'intérêt là-dedans. Y trouvez-vous un intérêt ? Est-ce que vous vivez la même chose que je vis ? ». Eux répondaient : « Oui, on vit la même chose que toi. On trouve que ça décolle pas assez à notre goût ». « O.K. Qu'est-ce que vous aimeriez qui se passe ici ? ». « Revoir notre contrat de groupe et voir si on le respecte toujours ou bien l'actualiser pour nous supporter à rendre notre travail plus satisfaisant ». Le rôle du facilitateur était très important pour ça. Mais c'était des interventions extraordinairement énergisantes pour moi : aider les facilitateurs à creuser en-dedans pour aller chercher cette énergie-là pour faire ces mises au point. « Je peux pas leur dire ça. » « Oui, mais tu trouves ça *platte* ? ». « Oui, je trouve ça *platte*. Il se passe rien. » « Et bien, je trouve que tu aurais le droit de leur dire comment tu te sens, et surtout, comment tu aimerais que le travail progresse, ou minimalement, comment c'est important pour toi de sentir que tous sont engagés dans le processus. ».

Exemple d'un contrat de groupe de référence

Tout d'abord, notre groupe de référence tient à réitérer son adhésion aux principes qui ont été évoqués en grand groupe par lesquels nous voulons travailler ensemble à notre développement et qui sont : le respect; la confidentialité; l'entraide; l'absence de jugement; la coresponsabilisation; l'engagement.

En ce qui concerne le statut des membres du groupe de référence, chacun des membres du groupe souhaite voir tous les éléments sur un pied d'égalité, membres et facilitateur.

Pour ce qui est du facilitateur, il a un rôle d'intervention et un rôle de médiateur. Son rôle d'intervention consiste à s'assurer d'avoir le point de vue de tout le monde, à le valider. Sa fonction de médiation est aussi doublée d'une préoccupation au niveau de la modération. Le troisième volet de ses attributions

touche le fait qu'il soit le gardien de la méthode « kitchen work » et d'un minimum nécessaire de méthodologie.

Par la suite, tous les membres du groupe s'entendent pour travailler à résoudre ensemble leurs problématiques respectives qui affectent leur contexte de gestion. Tous s'épauleront pour réaliser leur P.D.P. (plan de développement professionnel). Dans un contexte de respect, chacun des membres du groupe a le droit de s'exprimer en toute liberté et/ou le privilège de s'abstenir et ce, sans avoir à subir de pressions indues de ses coéquipiers. Le tout se déroulera dans un climat serein empreint d'authenticité et chacun des membres du groupe de référence devra s'attendre à se faire interpellé par le groupe et d'être à l'aise avec ce fait.

NOUS - Encore une fois : jusqu'où aller.

STEVE - Oui.

NOUS - Comme animateur de groupe de codéveloppement – et quel que soit le nom qu'on donne à ce genre de groupe – on ne peut pas échapper à cette question-là. Et on ne peut pas échapper non plus à ces phases-là.

STEVE - Les phases d'engagement, de peur, d'affaissement, de réengagement.

NOUS - Dans le groupe de pilotage – parce qu'il était important ce groupe-là – y a-t-il eu un bilan ?

STEVE - Malheureusement, à chaque année, la composition de ce groupe-là a changé et la continuité a été difficile à maintenir. Je dirais qu'il y avaient deux places où j'étais moins satisfait dans l'ensemble de cette intervention. Une, c'était la qualité du travail dans le comité de pilotage, surtout dans les deuxième et troisième années. L'autre, c'était dans le parrainage, le *coaching* par les patrons des participants auprès de ceux-ci. J'ai fait des sessions de formation pour les patrons, mais cette forme de coaching ne s'est jamais opérationnalisée de façon généralisée.

NOUS - Est-ce que ça faisait une différence qu'un participant soit coaché ou non par son patron ?

STEVE - Oui. Et tu pouvais le voir par la clarté de leur PDP, par l'énergie de leur engagement, par la pertinence qu'ils y trouvaient. Tu voyais la différence. C'était la mesure au niveau de l'engagement, au niveau de la pertinence, au niveau des risques pris, au niveau de la complexité du projet, au niveau des liens avec les orientations de l'entreprise. Dans une autre entreprise où je trouvais que les PDP n'étaient pas clairs et que le travail se faisait moins bien, j'ai fait un travail avec les patrons pour les encourager à aller voir les participants et il y a eu des mises au point par rapport aux attentes, à la clarté et à la définition des PDP. Ça produit un saut quantique en termes de clarté, de pertinence et d'engagement.

NOUS - Si on te donnait à nouveau carte blanche par rapport aux conditions que tu as négociées au départ, en ajouterais-tu de nouvelles aujourd'hui ?

STEVE - Wow ! C'est intéressant parce que je ne pense pas que l'intervention était parfaite. Loin de là. Je pense qu'il y a eu des belles choses mais il y a des places où j'ai été insatisfait. Par exemple, j'aurais voulu maintenir un contact plus serré avec la haute direction dans les deuxième et troisième années. Pour diverses raisons, ça n'a pas été possible. Finalement, au bout de trois ans, j'avais l'impression d'avoir épuisé cette forme d'apprentissage dans cette entreprise, à cette étape de son histoire.

NOUS - Il fallait passer à autre chose.

STEVE - À mon avis, ils avaient donné une grosse claque; puis je sentais un épuisement des troupes, je sentais mon propre épuisement. J'aurais pu changer... avoir une autre ressource, mais je sens que l'apprentissage par l'action, même avec toutes ses potentialités, n'est pas la réponse à tout.

NOUS - Est-ce que tu penses que ce programme aurait pu faire des liens avec un programme d'évaluation du rendement ?

STEVE - Je te dirais que c'est une autre place d'insatisfaction. Je trouvais qu'il y avait un peu de mou dans la formulation des objectifs d'apprentissage et dans les projets. Et là où il y avait des gens qui vivaient une démarche de gestion du rendement avec fixation formelle d'objectifs de développement, c'était très supportant. Il y avait une plus grande clarté. Si je regarde ce qui se passe au Centre canadien de gestion à Ottawa, ils ont un processus très complet d'identification des besoins de développement qui part de profils de compétences. Là, il y a un investissement considérable à identifier les bons besoins de développement et les projets appropriés. Les efforts d'apprentissage deviennent alors très ciblés.

J'ai remarqué que les gens qui étaient mal préparés pour le programme ou qui avaient développés peu de compétences au niveau de l'apprentissage finissaient par faire des projets peu complexes avec des habitudes d'apprentissage et d'expérimentation qui laissaient à désirer. J'aurais aimé que les patrons, en tant que coachs, les supportent dans l'articulation et dans le suivi de leurs projets. Là où ça se passait, les résultats étaient visiblement plus percutants.

NOUS - Quand je t'entends parler de cette démarche-là, je vois qu'il y a deux grands ingrédients. Il y a une formation aux habiletés d'interaction, et il y a un plan de développement à travers l'action avec des objectifs de changement dans son milieu organisationnel. Ce qui m'amène à te demander ce que tu penses de ça : exiger ou faire en sorte que des cadres aient tous des plans individuels de développement, comme dans le réseau de la santé

STEVE - Je vais partir d'une croyance très personnelle et très importante : pour moi, le travail a du sens dans la mesure où, d'une part, il y a une utilité, il y a une contribution, et d'autre part, où j'apprends, où j'évolue comme personne. L'image qui me vient souvent est celle du travail comme pèlerinage, le travail comme voyage qui me permet d'approfondir le sens de mon existence parce que le travail est à mon service, d'une certaine façon. Je suis au service de mon travail d'une autre façon. Il y a une espèce de réciprocité là-dedans, mais personnellement – là, c'est juste une croyance très naïve peut-être – je n'ai pas envie de contribuer à des organisations dans lesquelles les gens n'ont pas la possibilité d'être en mouvement. De la même façon, je cherche de plus en plus à travailler avec des personnes qui cherchent à apprendre, à évoluer, à avancer comme être humain et à aider les organisations à évoluer dans ce sens. Donc, pour répondre à ta question, je pense que cette obligation d'articuler un plan de développement est une belle occasion de supporter les gens dans leur volonté d'avancer comme personne et comme être humain, surtout si l'on évite de tomber dans le piège de la bureaucratie et des processus d'apprentissage désincarnés. Je pense qu'avec le codéveloppement ou l'apprentissage dans l'action, avec les ressources internes, c'est une façon peu coûteuse de permettre aux gens qui se sont dotés d'un plan de développement pour évoluer avec des pairs.

Évidemment, ça marche chez des gens qui ont accepté de se responsabiliser face à leur apprentissage. Il n'y a pas de consommation de connaissances. On en retire des bénéfices en fonction de son investissement. Il n'y a pas d'enseignement proprement dit. Tous nous sommes à la fois des enseignants et des apprenants. Et ça, ça déboussole beaucoup de monde. Parce qu'au début, ils s'attendaient à ce que je fasse de l'enseignement. J'en ai fait un peu, mais dans les groupes de référence, je n'en ai pas fait. Ça m'a forcé, moi, à revoir, à recadrer ma façon d'exercer ma profession, puis à me valoriser dans ma profession moins par la transmission de l'expertise que par l'accompagnement des processus et des personnes. Il a fallu que je déplace mes sources de valorisation. Ça n'a pas été évident et ce n'est pas fini.

NOUS - Parce que tu vois moins les résultats ?

STEVE - Parce que je suis moins en contact avec l'appréciation des gens face à ce que j'ai pu apporter. Tu sais, autrefois, je recevais des commentaires face à la qualité de mon animation et de mes interventions. Là, ce que je reçois, c'est beaucoup la reconnaissance que les participants ont pour eux-mêmes. Il vont dire des choses comme : « *J'ai travaillé fort à apprendre.* » « *Je me suis mis en mouvement.* » « *Je me suis engagé.* ». Je trouve ça extraordinaire d'entendre des commentaires comme ça. Il me semble que ce sont là des reconnaissances ultimes pour le travail qu'on fait quand on accompagne des gens dans l'apprentissage dans l'action. Mais, de temps en temps, j'ai aussi envie de dire : « Oui, mais le facilitateur là-dedans, t'a-t-il aidé un peu ? Dites-moi de temps en temps à quoi j'ai servi. ».

NOUS - Oui ! C'est un peu comme le *coach* de la vedette. Le *coach*, bien sûr, on peut le montrer de temps en temps, mais c'est la vedette qui est en évidence.

STEVE - Oui. Mais il a fallu que j'apprenne à me satisfaire autrement. Finalement, je me sens bien plus utile comme ça, je suis plus fier des résultats et je vois de réels changements durables autant chez les gens que dans leur organisation. Et c'est pour ça, au bout du compte, que je fais ce travail.

Référence

GILDERSLEEVE, S. (1999). *Piloter l'apprentissage dans l'action*. Guide pratique de management, Montréal, Le Groupe CFC, 80 p.