

# L'expérience des cercles de gestion à la Fonction publique fédérale

**Michèle Beaudoin Garceau<sup>9</sup>, t.s., M.A.**  
**Consultante professionnelle en ressources humaines**  
**Développement des ressources humaines Canada**  
**[michele.garceau@hrdc-drhc.gc.ca]**

## RÉSUMÉ

*Cet article traite de l'expérimentation des cercles de gestion comme nouvelle mesure d'apprentissage en appui au développement des compétences des gestionnaires à la Fonction publique fédérale au Québec. Par l'entremise de témoignages, l'auteure expose les principaux résultats de cette nouvelle approche pédagogique qui permet de construire sur le potentiel inestimable des savoirs expérientiels des gestionnaires participants. Les cercles de gestion contribuent ainsi à la reconnaissance d'une véritable culture de codéveloppement et d'organisation apprenante.*

## Mise en contexte

Les transformations profondes qui ont bouleversé la Fonction publique fédérale dans les dernières années ont fait que les gestionnaires sont devenus de véritables agents de changement. L'éventail de leurs responsabilités s'est agrandi : ils doivent assurer l'exécution des priorités stratégiques de l'organisation, animer et diriger des équipes de travail aux profils et aux compétences multiples, faciliter la créativité et l'innovation chez leurs employés; ils ont aussi à transiger de plus en plus avec la diversité et le risque. Les attentes sont grandes et les gestionnaires doivent renouveler leurs connaissances en gestion et, chose plus difficile, acquérir des comportements nouveaux leur permettant de jouer efficacement leur rôle d'agent de changement.

La région du Québec compte actuellement plus de 2000 gestionnaires de niveau intermédiaire dont l'âge moyen se situe autour de 45,5 ans. Dans une proportion

---

<sup>9</sup> Je remercie Lauraine Gagné, Coordonnatrice du Réseau des gestionnaires intermédiaires du Québec, pour sa précieuse collaboration.

de 45 %, ils ont l'intention de prendre leur retraite d'ici 2010. Dans un récent sondage de l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la Fonction publique du Canada, on souligne que la moyenne d'âge des cadres supérieurs est de 49,9 ans et 75 % des répondants envisagent prendre leur retraite d'ici 10 ans. Considérant que l'organisation fédérale connaîtra un exode important de compétences, d'expertise et d'expérience au cours des dix prochaines années, les dirigeants de la Fonction publique fédérale ont compris qu'en cette ère du savoir, les investissements les plus importants doivent s'effectuer dans les ressources humaines. Au printemps de l'année 2000, le Réseau des gestionnaires intermédiaires (RGI) de la Fonction publique fédérale au Québec a mis sur pied trois nouvelles mesures d'apprentissage afin de permettre le développement d'une relève en gestion de qualité. Ces mesures sont le mentorat, les cercles de gestion et l'action-formation.

## **Apprentissage et cercles de gestion**

Au-delà de l'apprentissage individuel qui se fait en mode continu, l'apprentissage organisationnel doit conduire au développement de nouvelles approches facilitant le partage des connaissances et des idées. Ce type d'apprentissage met en évidence la nécessité de mobiliser à grande échelle la faculté d'apprendre. Sous cet angle, l'apprentissage devient une activité collective qui actualise les savoirs et les adapte rapidement aux changements. Le gouvernement fédéral s'est donc donné comme priorité de devenir une organisation apprenante et plusieurs initiatives, dont les cercles de gestion, ont été mises de l'avant pour atteindre cet objectif organisationnel d'envergure.

Les cercles de gestion offrent une alternative intéressante dans le contexte actuel qui se caractérise de plus en plus par l'éclatement des structures et des champs traditionnels de compétences. L'originalité de cette mesure d'apprentissage tient au fait que chaque membre du groupe est à la fois praticien et formateur. Les gestionnaires possèdent ensemble un vaste réservoir de connaissances, de savoir-faire et de savoir-être. C'est à ce potentiel inestimable que les cercles de gestion font appel en permettant aux gestionnaires participants de partager leur savoir, de le valider et surtout de le renouveler. C'est de l'apprentissage dans l'action et en ce sens, le « faire » devient un élément constitutif du savoir.

## Particularités des cercles de gestion dans la Fonction publique fédérale

Les cercles de gestion à la Fonction publique fédérale sont des groupes de codéveloppement qui fonctionnent selon l'approche développée par Payette et Champagne (1997). Ils ont comme spécificité d'être pourvus d'un animateur (conseiller en développement organisationnel) et d'un *coach*. Ce *coach* est un cadre supérieur expérimenté et formateur, au sens de gestionnaire formateur. Il joue dans le groupe un rôle de consultant comme les autres mais avec son expérience propre. Il peut fournir diverses informations à partir de ses expériences de gestion et de sa grande connaissance de l'organisation fédérale. Il peut être appelé à jouer le rôle de mentor à l'égard de certains participants ayant besoin d'accompagnement. Il fournit également au cercle de gestion un prestige et une crédibilité non négligeables compte tenu de la nouveauté de l'approche utilisée qui est celle de l'apprentissage expérientiel.

La pratique du **journal de bord** est aussi une autre spécificité des cercles de gestion. Entre chaque rencontre, les gestionnaires sont invités à noter dans leur journal de bord les bons et les mauvais coups qui se sont passés durant le mois et c'est une occasion privilégiée de nommer les compétences que le cercle de gestion leur permet de développer. L'exercice a démontré que l'on peut apprendre beaucoup de ses succès, pas seulement de ses échecs. Se centrer sur ses succès est toujours plus agréable et le fait d'expérimenter les succès et les échecs développe une vision systémique des forces et des faiblesses dans le groupe; c'est du matériel sur lequel on peut travailler ensemble.

**Les cercles de gestion répondent spécifiquement à six grands besoins** qui ont été exprimés par la collectivité des gestionnaires fédéraux du Québec :

- partager les expériences de gestion et apprendre à être plus efficace dans sa pratique;
- développer un milieu propice à l'entraide dans la résolution de problématiques liées à la gestion;
- favoriser le décroisement en créant des regroupements différents et sur une base autre que l'appartenance hiérarchique à un ministère;
- encourager la solidarité et la collaboration entre les gestionnaires de la Fonction publique fédérale;
- accorder de la place à la dimension émotive, intrinsèque à toute fonction de gestion;
- développer un plus grand sentiment d'appartenance et consolider son identité professionnelle en comparant sa pratique à celle des autres.

À l'automne 2001, le Réseau des gestionnaires intermédiaires a mené un sondage sur le **niveau de satisfaction** des participants aux cercles de gestion; il en ressort que cette mesure d'apprentissage répond largement à l'ensemble des besoins exprimés par la collectivité des gestionnaires et dépasse les attentes en ce qui touche spécifiquement l'aspect plus exigeant d'une réflexion sur la pratique en gestion et aussi, sur le développement d'une réelle complicité entre gestionnaires de différents ministères. Les cercles de gestion leur permettent de dédramatiser les situations problèmes, de considérer une diversité de points de vue et d'enrichir ainsi leur prise de décision.

Le RGI encourage les gestionnaires participants aux cercles de gestion à s'assurer que cet apprentissage s'inscrive dans un processus global de développement des compétences. Cette expérience de codéveloppement doit donc s'inscrire au curriculum de formation des gestionnaires intermédiaires dans chaque ministère et être ainsi intégrée au plan d'apprentissage individuel.

## Témoignages

### L'expérience d'une gestionnaire participante

Dominique Brault, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Mon implication à un cercle de gestion est une expérience des plus enrichissantes que je recommanderais à tout gestionnaire en devenir. Ce que j'aime particulièrement de nos rencontres mensuelles, c'est d'abord la sensation de pouvoir m'exprimer sans être jugée, émettre des opinions et des points de vue différents sans contrainte; c'est aussi le sentiment d'appartenir à la communauté des gestionnaires et de partager des expériences et surtout, d'être comprise par des gens qui les ont vécues ou les vivent.

Ces rencontres sont des moments précieux de ressourcement puisqu'elles permettent de réfléchir sur notre pratique de gestionnaire et de faire des liens avec la théorie. Cette dimension réflexive me permet de mettre les choses en perspective, de prendre du recul et de me resituer dans le contexte afin d'y voir plus clair et de dégager des pistes de solutions. Le fait d'établir un plan d'action concret suite à la consultation et de savoir qu'on reviendra sur la situation à une rencontre ultérieure force un peu l'action et en même temps on se sent appuyé par nos collègues. Lors de mon retour au bureau, la dynamique créée en dehors du cercle est intéressante : mes collègues s'enquière de la discussion que la problématique présentée a suscitée, des commentaires et suggestions des autres, etc.

Pour moi, gestionnaire intermédiaire ayant peu de temps à consacrer à mon développement professionnel, le cercle de gestion est, avec des lectures personnelles, la seule activité d'apprentissage que j'ai été capable de conserver sans me pénaliser. C'est d'ailleurs pourquoi, la seule fois où nous avons dû annuler, je me suis sentie privée de quelque chose d'important. Cette activité m'apporte une assurance et une confiance accrue ainsi que des gains inestimables au sein d'une organisation vivant le changement perpétuel.

### Le mot du *coach*

Camille Kubina Boileau, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

À la fin de chaque cas, l'animateur se tourne vers moi en disant : « Et maintenant, le mot du *coach* ». Après que tous les consultants aient posé leurs questions et donné leurs suggestions, j'ajoute des conseils basés sur mon expérience et sur ma perspective de cadre supérieur dans la Fonction publique fédérale. Dans leur livre *Repenser les organisations, pour que diriger soit un art* (1996), Lee Bolman et Terrence Deal suggèrent d'analyser une problématique organisationnelle sous quatre « lentilles » différentes, soit les angles structurel, humaniste, politique et symbolique, pour trouver la meilleure stratégie d'action. Dans les cercles de gestion, les consultants utilisent généralement l'approche structurelle et humaniste, analysant la situation avec leur savoir et leur savoir-faire intégrés durant leurs années de pratique. Le coach complète le savoir-faire sous ces deux angles mais amène surtout un apport sous les perspectives politique et symbolique et contribue ainsi au développement du savoir-être des gestionnaires.

Les membres inscrits au groupe de codéveloppement bénéficient d'une activité formelle d'apprentissage en gestion que soutiennent l'animateur et le coach. Le premier joue le rôle essentiel de faciliter l'activité dans le respect des valeurs du groupe, de la didactique et de la dimension temporelle, ce qui élargit la frontière organisationnelle de son travail de développement organisationnel. Le coach offre son écoute et son ouverture pour contribuer à la consolidation de l'identité professionnelle du gestionnaire public; il en sort gagnant en étanchant sa soif d'apprendre des autres.

La participation du *coach* au groupe de codéveloppement, une innovation dans l'approche des « cercles de gestion » préconisée par la communauté fédérale au Québec, permet d'élargir la notion de communauté sur les plans interministériel et hiérarchique. Elle offre aussi l'avantage de démystifier le rôle de cadre supérieur par le partage de connaissances tacites et de faciliter ainsi l'apprentissage de nos futurs cadres de direction.

## L'engagement d'une animatrice

Michèle Beaudoin Garceau, Développement des ressources humaines Canada

Comme intervenante sociale impliquée depuis plus de 20 ans dans le développement des compétences des gestionnaires, ma force principale réside dans la proximité aux personnes et dans mon action immédiate auprès d'elles. Je me suis donc engagée dans l'expérimentation de cette nouvelle mesure d'apprentissage avec beaucoup d'enthousiasme croyant fermement qu'il y avait dans cet outil quelque chose de puissant. Le cercle de gestion permet en effet aux participants de partager, réfléchir, dire et nommer les choses, prendre du recul, remettre en question ses façons de penser et d'agir... bref, de s'approprier l'action par la réflexion : occasion privilégiée de poser un regard neuf sur sa pratique de gestionnaire et de questionner les nombreux clivages dans lesquels on s'enferme trop souvent.

L'animation d'un cercle de gestion fait appel à l'ensemble de mes habilités comme facilitatrice, experte et formatrice. Engagée dans un processus d'apprentissage, je me fais « rassembleuse » dans le but de créer une synergie qui encourage les relations authentiques entre les participants et stimule les apprentissages pratiques de chacun. L'animatrice travaille intensivement à développer l'intelligence collective du groupe à partir des ressources de chacun et à susciter une réflexion tout au long du processus de consultation. Ma participation à un cercle de gestion contribue activement à l'apprentissage continu des personnes en favorisant l'ouverture, le réseautage et les lectures, et en les incitant à de nouvelles expérimentations. Il est important également d'encourager les questionnements et de dégager ce qui est utile de ce qui l'est moins pour tenter des actions différentes et développer de nouveaux comportements de gestion.

À la fin de la rencontre, il convient de faire le point sur les apprentissages effectués, les difficultés vécues et l'efficacité des échanges. Le bilan des apprentissages vient souligner pour chacun ce qu'il a appris et ce qu'il peut transposer dans sa pratique. Apprendre ensemble met constamment au défi ma capacité de mobiliser les compétences de chaque participant, leur aptitude à apprendre les uns des autres ainsi que ma capacité à créer un climat de confiance, élément essentiel pour des échanges authentiques et respectueux.

Dans la deuxième année d'expérimentation des cercles de gestion, je constate l'apparition d'un nouveau langage chez les participants: une façon plus consciente de lire et d'exprimer leur environnement et de traiter les situations problématiques dans le respect des valeurs des personnes. Les apprentissages que font les participants sont en lien avec la gestion du risque et de la diversité.

## Conclusion

Les cercles de gestion qui étaient au départ un projet pilote nous permettant de développer une nouvelle génération de décideurs, sont maintenant devenus une mesure d'apprentissage offerte à tous les gestionnaires du RGI de la région du Québec. Après une année d'expérimentation des cercles de gestion, une évaluation effectuée auprès de plus de 125 gestionnaires a démontré que l'expérience était concluante et répondait à un réel besoin. D'ailleurs, plus de 80 gestionnaires ont décidé de poursuivre leur travail de perfectionnement et l'année 2002 verra la mise sur pied de 14 nouveaux cercles de gestion répartis cette fois sur tout le territoire québécois totalisant environ 130 nouveaux gestionnaires participants.

Le Réseau des gestionnaires intermédiaires du Québec est très fier de participer à ce changement de culture au sein de la Fonction publique fédérale et de contribuer ainsi au développement d'une nouvelle organisation. L'expérience des cercles de gestion est d'ailleurs un pas dans cette ouverture à une culture de codéveloppement. Cette mesure d'apprentissage propre aux gestionnaires oriente les efforts de l'ensemble de notre organisation vers ce que l'on appelle une organisation apprenante et une telle organisation doit être animée par des gestionnaires formateurs, « *des gestionnaires qui créent consciemment par leurs actions et par leurs initiatives, des conditions favorables à l'apprentissage et au développement des personnes dans le but de rendre l'organisation plus performante* » (Payette, 1997).

## Références

- Bolman, Lee G. et Terrence E. Deal (1996), *Repenser les organisations, pour que diriger soit un art*, Boulogne, MAXIMA, 311 p.
- Payette, Adrien et Champagne, Claude. *Le groupe de codéveloppement professionnel*. Presses de l'Université du Québec, 1997
- Payette, Adrien. "Gestionnaires formateurs", *Sources-ENAP*, vol. 13, no 6, novembre-décembre, 1997, 4 p.
- Le Gouvernement du Canada. Rapport provisoire. *La Fonction publique : une organisation apprenante*. Juin 2001.
- Le Réseau des gestionnaires intermédiaires. *Enquête auprès des gestionnaires intermédiaires de la Fonction publique fédérale au Québec*. Avril 2001.

