

**OUTILS POUR L'APPROCHE 'OASE'
ORGANISATION APPRENANTE – SYSTEMES D'ENCADREMENT**

Version provisoire - août 2007

Les partenaires au Sud et



INTRODUCTION

Dans le cadre de la recherche-action sur la Gestion des Connaissances, ATOL est en train de composer une boîte d'outils avec des outils ou instruments pour guider et faciliter l'approche 'Organisation Apprenante – Systèmes d'Encadrement'.

Les actions de notre recherche se développent dans différents pays : le Congo, le Niger, le Bénin, le Mali et l'Angola.

A chaque occasion nous expérimentons et nous récoltons des outils dont vous trouvez les résultats dans ce document. Il importe de souligner qu'il s'agit d'un processus de composition et que nous invitons chaque utilisateur d'apporter de nouvelles idées, outils et expériences.

Ce document contient des outils pour plusieurs objectifs à savoir :

- I : Découvrir et valoriser les connaissances implicites
- II : Développer des connaissances à partir des analyses
- III : Faciliter l'apprentissage commun en tant qu'équipe ou organisation

Ils existent beaucoup d'outils qui activent les connaissances implicites, c.-à-d. les connaissances « *dans les personnes* ». Ce sont des outils qu'on peut utiliser pour aider d'explicitier les connaissances implicites, pour clarifier mieux ce qu'on a dans la tête et dans les mains, pour combiner mieux les idées et connaissances de différentes personnes,....

On peut apprendre *avant – pendant – après* une action. Pour chaque moment il y a des outils qui sont plus indiqués pour faciliter l'apprentissage.

Les moments de suivi et d'évaluation sont des moments plus formels en tant qu'organisation apprenante d'où l'intérêt d'avoir des bons outils pour guider l'étape d'analyse. Il va de soi que les nouvelles compréhensions et les leçons tirées ne garantissent pas leur application.

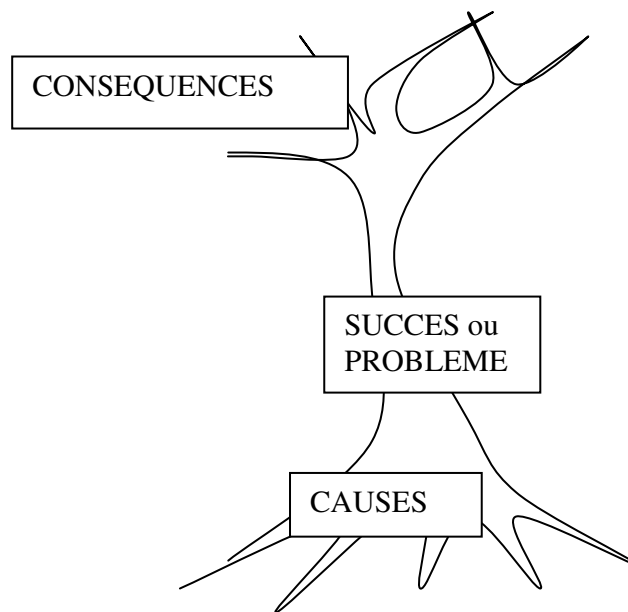
Ensuite, nous proposons des outils qui facilitent l'apprentissage commun, c'est-à-dire, qui contribuent au processus d'apprentissage de l'organisation en tant que collectif. Par exemple, le fait d'avoir une vision commune et de partager les valeurs au sein d'une organisation facilitera l'apprentissage en tant qu'organisation.

Equipe ATOL et Equipes partenaires

OUTILS	Explicitier les connaissances implicites	Développer les connaissances par l'analyse des actions	Apprentissage en tant que collectif
Arbre à succès – arbre à problèmes		X	
Brainstorm ou tempête de cerveau	X		
Buzz ou bourdonner	X		
La charte de l'équipe – la charte communautaire			X
Cinq pourquoi	X	X	
Clarification	X	X	
Diagramme de relation		X	
Do et don't	X		
Echelle de participation	X	X	
Face à Face (Speed sparren)	X	X	
Histoire et récits	X		
Histoire apprenante/ ligne d'histoire	X	X	X
Institutiogramme	X		
Intervision	X	X	
Langage clair et simple			X
Mindmapping	X	X	
Modèle d'apprentissage-information-dialogue pour les réunions			X
Parrainage			X
Peer assist	X		
Perception collégiale		X	
Portrait qui se tait	X		
Retour sur l'action		X	
Réseau d'échange de pratiques			X
Réunion éclair			X
Séance d'information de 12 minutes			X
Speed sparren (voir face à face)	X	X	

ARBRE A SUCCES – ARBRE A PROBLEMES

Un outil pour appuyer le processus d'analyse : L'arbre à problèmes ou l'arbre à succès



L'arbre à problèmes ou l'arbre à succès :

- au niveau du tronc le problème ou le succès,
- au niveau des racines : les causes
- au niveau des branches : les conséquences.

C'est outil est à combiner avec l'outil *cinq pourquoi* de la façon suivante : pour chaque cause identifiée on continue à poser la question 'pourquoi' cinq fois de suite ce qui permet d'analyser les causes de façon approfondie. Une même démarche peut être appliquée pour les conséquences.

BRAINSTORMING – Engendrer beaucoup d'idées

Comment utiliser

Brainstorming est un excellent moyen pour développer beaucoup d'idées créatives pour résoudre un problème ou commencer un nouveau travail. On commence par focaliser le problème ou la situation et puis lancer beaucoup d'idées. Délibérément, les idées doivent être les plus larges et curieuses possible, et développées le plus rapidement possible. Brainstorming est un processus latéral de réflexion. L'outil est conçu pour aider à se détacher des modèles normaux de penser et d'avoir autres perspectives sur les mêmes choses.

Pendant la session de brainstorming, on ne peut pas critiquer les idées. On est en train d'ouvrir les possibilités et de démonter les mauvaises suppositions concernant le cadre de problèmes ou sujet. A ce moment, des jugements et des analyses vont freiner la génération des idées.

Les idées sont seulement évaluées au moment où la session de brainstorming est finie – on peut le faire en utilisant les approches connues.

Brainstorming en groupe peut être très effectif car on utilise l'expérience et la créativité de tous les membres du groupe. Quand un membre individuel arrive à sa limite concernant les idées, un autre membre peut lever l'idée à un nouveau stage avec ses expériences et créativité. Pour cette raison, brainstorming en groupe a tendance à approfondir plus les idées qu'un brainstorming individuel.

Brainstorming en groupe peut être risqué pour les individus. Les suggestions valables mais étrangères peuvent apparaître stupides à première vue. Pour cette raison, c'est important de faciliter les sessions de brainstorming de forme stricte de sorte que les personnes moins

créatives n'anéantissent pas ces idées en laissant certes membres du groupe se sentir humiliés.

Pour faciliter une session de brainstorming effectivement, fais le suivant :

- Définis le problème ou le sujet clairement et dessines les critères à atteindre.
- Tiens la session focalisée sur le sujet
- Assure qu'aucune personne critique ou évalue les idées pendant la session. La critique introduit un élément de risque pour les membres du groupe quand ils veulent lancer une idée. Ça étouffe la créativité et paralyse le libre déroulement de la session brainstorming.
- Encourage une attitude enthousiaste et sans esprit critique au sein des membres du groupe. Essaies de faire participer tous les membres du groupe, même les personnes très silencieuses.
- Prends soin que le brainstorming soit amusant. Encourages les personnes de lancer des idées le plus possible, à partir des plus pratiques jusqu'aux moins pratiques.
- Ne traîne pas trop longtemps sur une idée ; stimules un enchaînement d'idées.
- Encourage les personnes de développer des idées des autres ou d'utiliser des idées des autres pour trouver des nouvelles idées.
- Choisis une personne qui note les idées. Une manière appropriée pour le faire est en utilisant le flip chart.
- Les idées sont étudiées et évaluées après la session.

Les participants les plus diversifiés possible (de différentes disciplines) donnent les résultats les plus créatifs parce qu'on combine une grande rangée d'expériences.

Points clés :

Brainstorming est une manière de développer beaucoup d'idées non conventionnelles. Garantir un environnement libre et sûr est crucial. Des jugements et des critiques freinent la créativité.

BUZZ ou BOURDONNER

'Bourdonner' est un outil d'application facile, rapide et utile dans beaucoup de situations. Par exemple : c'est presque la fin d'une journée d'échange, il y a une ambiance de fatigue mais ils restent encore quelques importants sujets à traiter. Le facilitateur veut encore savoir l'opinion du groupe, mais aucune personne ne répond sa question. Dans cette situation 'bourdonner' peut aider pour avoir encore les réactions.

L'objectif de bourdonner est de stimuler tous les membres du groupe de penser et réagir activement. Bourdonner facilite de donner son opinion, d'enrichir sa perspective avec les connaissances des autres, de laisser entrer l'information donnée, ... Un avantage est que bourdonner est utilisable dans de grands groupes.

Comment utiliser

- Poses une question ou donnes un exercice, qui demandent des réponses
- Premièrement, chacun réfléchit sur la question
- Puis, chacun échange des idées avec son voisin. Fais attention aux rumeurs dans le groupe. Quand la rumeur commence à diminuer, c'est le signe d'initier la discussion
- Puis, on échange des idées dans le grand groupe

- Fais une synthèse des conclusions

LA CHARTE DE L'ÉQUIPE – LA CHARTE COMMUNAUTAIRE

Qu'est-ce que c'est ?

Il s'agit d'une rencontre d'une ou de deux journées, afin d'orienter le travail de votre équipe pour l'année. Il ne s'agit pas de votre plan de travail. Il s'agit de la façon dont vous travaillerez ensemble.

Pourquoi devrais-je l'utiliser ?

Pour faire participer tout le personnel à l'élaboration des valeurs, des normes et des protocoles réalisables pour votre groupe. Pour consolider l'esprit d'équipe et l'enthousiasme général pour les objectifs du groupe. Pour fournir à votre équipe un ensemble d'objectifs concrets concernant l'amélioration, auprès desquels ils pourront mesurer leurs véritables progrès.

Comment cet outil peut-il aider ?

Cet outil, élaboré à l'origine par Mme Sandy Thompson du bureau du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC) de la Colombie-Britannique, permet à chaque membre de votre équipe d'avoir une vision d'ensemble et de suggérer des façons de mettre en application cette vision dans le travail quotidien. Il constitue un lien vital entre votre vision d'équipe, la vision de l'organisation et le travail quotidien à accomplir.

Comment fonctionne cet outil ?

Planification

Partagez l'information avec votre personnel au sujet de vos plans de travail et de vos énoncés de mission existants, si vous en avez. Ayez recours aux services d'un facilitateur.

Action

Demandez à votre facilitateur d'inciter votre équipe à réfléchir aux éléments suivants :

- l'énoncé de mission
- les valeurs dans le milieu de travail
- les normes de service
- le code de conduite
- les rôles et responsabilités
- les grands thèmes de planification
- les protocoles – réunions, prise de décision, résolution des conflits
- les secteurs d'activités – produits et services
- l'inventaire des compétences
- les buts d'amélioration de l'équipe

Faites un remue-méninges et créez un consensus sur chaque sujet. Tout ce que l'équipe aura produit sur ces sujets formera votre *Charte de l'équipe*. Une vérification d'une demi-journée après une période de six mois vous permettra de voir si vous êtes sur la bonne piste. Après un an, vous pourrez déterminer les activités à abandonner, les activités que vous devez poursuivre et les activités à entreprendre.

Suivi

Certaines équipes aiment bien faire laminer le document final et l'afficher près de la photocopieuse afin qu'il rappelle à tous leur engagement individuel envers l'équipe.

De quelles ressources ai-je besoin ?

Vous avez besoin d'un minimum d'une journée ou d'un maximum de deux journées, d'un facilitateur, d'une salle de réunions et de pièces supplémentaires si votre groupe est grand.

CINQ POURQUOI

Qu'est-ce que c'est ?

Cette technique de travail en équipe vise à examiner les causes à l'origine des problèmes.

Pourquoi devrais-je l'utiliser ?

Pour élaborer une démarche de « réflexion sur les systèmes », afin de résoudre des problèmes.

Comment cet outil peut-il aider ?

Cet outil vous permettra d'avoir une vue d'ensemble de la situation ou du système, si vous le voulez. Ils peuvent ainsi établir les liens et réunir les éléments qui pourraient expliquer les problèmes.

Comment fonctionne cet outil ?

Planification, action et suivi

Exemple

- Supposons qu'il y a un nombre élevé de congés de maladie dans une infirmerie. On fait beaucoup trop d'heures supplémentaires à l'infirmerie parce qu'il n'y a pas assez de personnel.
- La première séance de *pourquoi* révèle la fatigue et l'épuisement professionnel.
- *Pourquoi* les infirmières sont-elles fatiguées et épuisées professionnellement ? Parce qu'il y a pénurie de personnel à l'heure actuelle.
- *Pourquoi* ? Parce que la Direction des ressources humaines n'a pas réussi à recruter d'infirmières dans notre hôpital.
- *Pourquoi* ? Parce qu'il semble que les nouveaux impératifs de formation à notre centre de formation provincial aient eu des incidences sur le nombre de nouveaux élèves qui s'inscrivent.
- *Pourquoi* ne pas recruter à l'étranger ? À cause des contraintes en matière d'immigration.
- Petit à petit, vous connaîtrez les causes qui expliquent le problème.

De quelles ressources ai-je besoin ?

Animation solide et temps.

CLARIFICATION

Quelqu'un (de l'organisation ou d'une autre organisation) explique une situation ou cas (vécu) de son travail et les autres participants aident à mieux clarifier le cas, seulement en posant des questions *quoi – pourquoi – comment*. Ainsi, la personne qui explique est stimulée de trouver ses connaissances plus implicites. Les auditeurs peuvent explorer si les connaissances explicitées sont utilisables dans leur travail.

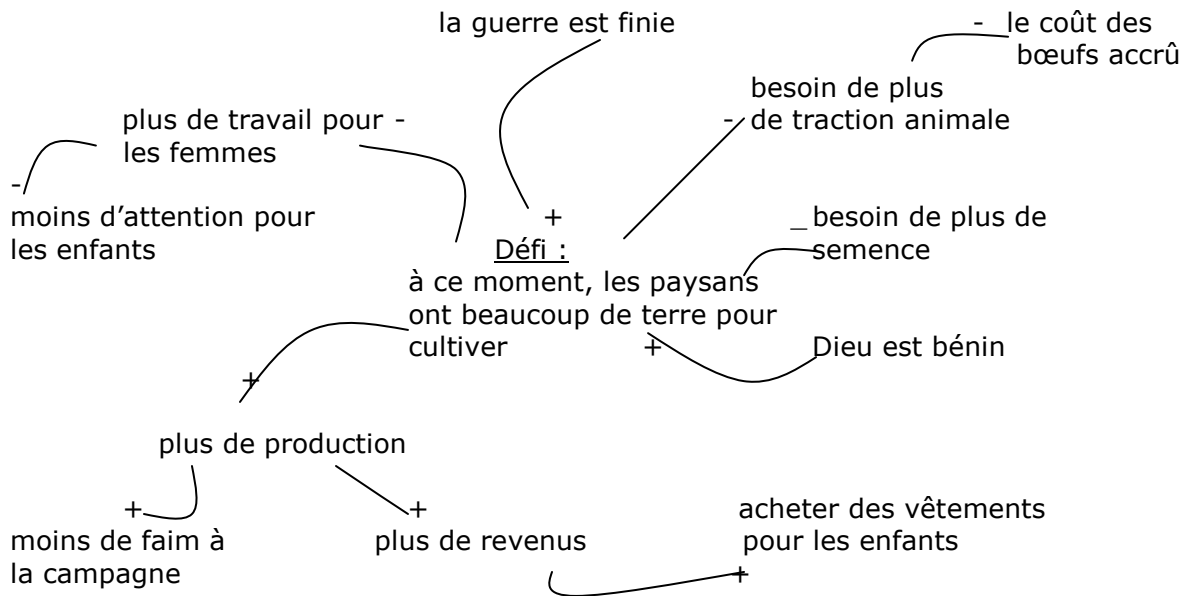
DIAGRAMME DE RELATION

Il s'agit d'un outil qui aide expliciter la relation entre les différents événements – observations. On peut le faire ensemble avec des collègues et ainsi connaître les opinions des autres. En élaborant ce diagramme, des nouvelles compréhensions peuvent surgir.

Un diagramme de relation ressemble au diagramme de cause et effet (voir l'arbre de succès et de problèmes), la différence est que la relation entre deux choses ou deux événements indiqués dans ce diagramme ne sont pas toujours causals. Il peut aussi indiquer une relation spirituelle ou de croyance. On le fait de façon suivante : au milieu d'une feuille grande on met le défi, question ou problématique et on se demande 'Quelle est la raison qui a amené à ce défi ?' et on met cette raison prêt du défi. Puis on se demande : 'Ce défi incite à quoi ?' et on met la réponse aussi prêt du défi. Puis on continue avec des questions : 'La raison indiquée incite à quoi ou quoi a amené à cette raison ?' et on met la réponse prêt de cette raison,...

Le diagramme ne lie pas seulement les causes et effets, mais chaque type de liaison entre des facteurs. Comme les raisonnements des personnes ne sont pas toujours logiques, toutes les opinions peuvent être reflétés. On ajoute un + quand la relation est positive et un - quand la relation est négative. La place du symbole indique la direction de la relation.

Exemple :



De quelles ressources on a besoin ?

Une feuille grande, un groupe de personnes qui connaissent la situation, un facilitateur.

DO et DON'T

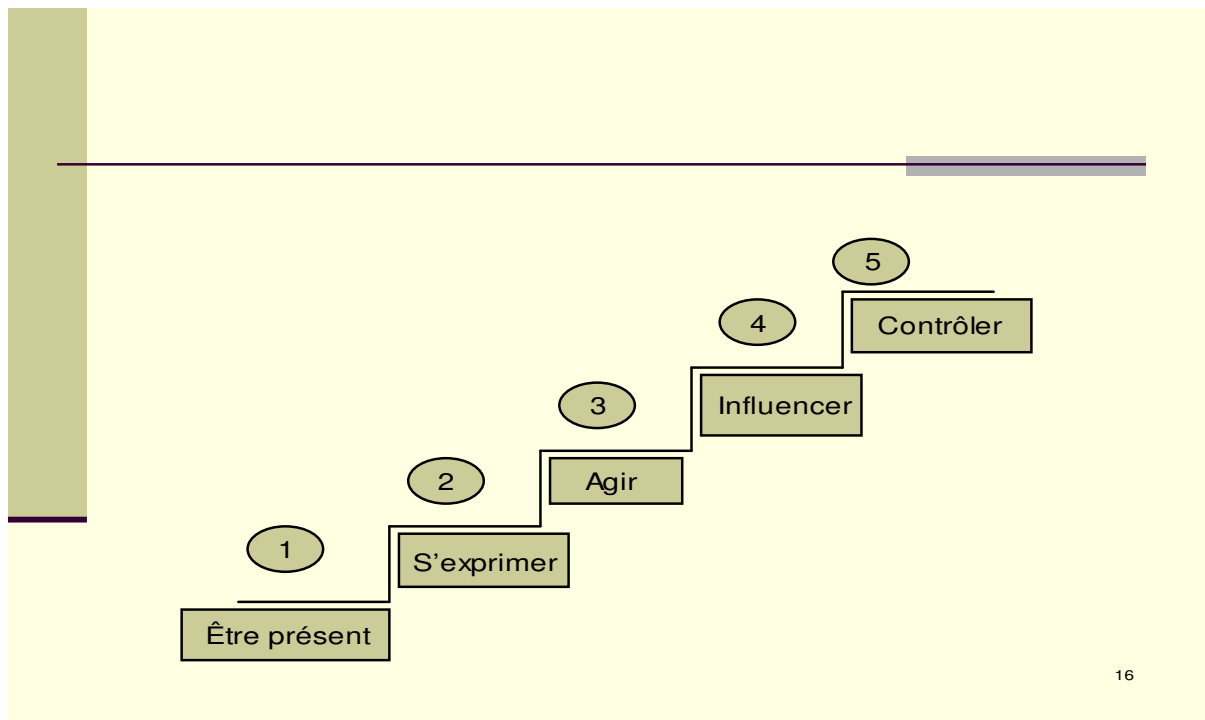
Le but de do et don't est d'avoir de manière rapide l'information et les leçons de quelqu'un avec expérience ou connaissances d'un certain domaine. Par exemple on t'a demandé d'accompagner le processus dans un groupe d'échange des expériences sur 'travailler sur le SIDA'. Tu peux contacter quelqu'un qui a des expériences avec ce travail pour te donner les 'do et don't'.

Comment

Demandes la personne d'écrire environs 5 points 'surtout à faire' et 5 points de 'surtout à ne pas faire' concernant le travail ou l'approche. Après la personne ressource explique les pourquoi des 'do's' et les pourquoi des 'don't'.

Ainsi c'est possible d'avoir beaucoup de conseils ou d'information de manière rapide.

ECHELLE DE PARTICIPATION



1. Être présent : important mais pas suffisant
2. S'exprimer : oser prendre la parole – être capable d'exprimer ses points de vue de façon synthétique et convaincante
3. Agir : important d'agir mais il faut faire la distinction entre :
 - agir parce qu'on est utilisé
 - agir sur sa propre initiative
4. Influencer : avoir les capacités de négocier et obtenir des résultats
5. Contrôler : participer réellement à la prise de décisions

C'est plutôt un outil d'analyse à utiliser dans la préparation ou évaluation d'une activité ou action. Il est important de ne pas sauter des étapes sur l'échelle de participation

FACE A FACE = *SPEED SPARREN*

Utile pour :

- Aider les pairs/collèges à progresser dans l'analyse d'une question ou préoccupation ou compréhension.
- Permet creuser le cas et poser le vrai dilemme essentiel. Oblige à être efficace dans la communication qui vise à apprendre en allant droit au but.
- Permet d'enrichir sa compréhension avec des éléments qu'on avait omis.
- Permet de sortir des sentiers battus de la routine.
- Créer une dynamique dans un groupe/ tout le monde est actif (utile pour démarrer une journée ou après la pause de midi).
- Promouvoir l'apprentissage à partir des collègues. Accueillir les connaissances professionnelles des autres. Prise de conscience qu'on doit et peut toujours apprendre.
- Développer un esprit d'écoute au lieu d'arrogance qui refuse une certaine remise en question. La comparaison des différences est instructif et facilite l'analyse des points essentiels de sa pratique.
- Promouvoir une attitude d'humilité. On peut toujours apprendre de son collègue. A l'inverse on n'a jamais la réponse complète pour le cas spécifique de l'autre. Les éléments sont légèrement différents, la personne a une personnalité différente et des relations diffé-

rentes avec ses collègues et 'clients', l'historique du cas a commencé et évolué autrement. Des nouvelles pistes de solution peuvent s'ouvrir, tout comme des difficultés des autres que l'on peut éviter en étant un homme averti.

- Apprentissage à être un facilitateur...

Conditions :

Au moins une bonne heure de temps.

Espace assez grande sans trop disperser les binômes (doivent rester proches et visibles l'un pour l'autre).

Minimum huit personnes (nombre paire).

Entre personnes intéressées dans les mêmes types de sujets, vivant une expérience similaire (collègues de même calibre).

Un seul maître de la procédure qui a l'autorité qu'il faut pour que chacun suit le même rythme et ne fait pas attendre les autres.

Approche à suivre :

Les participants choisissent et formulent une question/préoccupation ou approche sur laquelle ils veulent partager. De préférence soit autour d'un seul thème (un dilemme dans leur métier, une activité professionnelle spécifique, ...) soit un type de préoccupation (un domaine à développer, corriger, des tendances que l'on voit dans son métier, ...). L'exposant doit montrer la complexité et alternatives devant lesquelles il se trouve.

Mettez les chaises deux par deux dans l'espace, soit dans un cercle soit sur une rangée double. Placer les chaises de manière à ce que les participants sont face à face. On organise ainsi des échanges en binômes.

Partager le groupe en deux : les exposants et les partenaires. Les exposants présentent leur cas. Le partenaire du moment reformule la question en ses propres mots pour vérifier s'il a bien compris. Ensuite ils échangent pendant maximum dix minutes. Ensuite ils concluent leur échanges, les exposants parcourent leurs notes pendant quelques minutes, ils se mettent sur la chaise à côté et présentent ensuite le cas (inclusif les nouvelles éléments et nouvelles questions) à un deuxième collègue. Encore dix minutes. Enfin suit un troisième échange avec un troisième collègue, également pendant dix minutes.

Le changement du partenaire se fait en déplaçant les membres d'un des groupes tous dans le même sens des aiguilles.

A la fin, on insère cinq minutes de silence, le temps de permettre aux exposants de organiser un peu les apports (idées, pistes) reçus et d'écrire les nouvelles idées importantes. Les partenaires préparent entre-temps leur cas qu'ils vont exposer à leur tour.

Après, on répète les trois étapes d'échanges de dix minutes en changeant de rôle entre les participants, c'est-à-dire les exposants deviennent les partenaires et vice versa.

Enseignements :

Bien préparer les participants, pour qu'il y ait bon entendement de comment ils doivent converser. C'est bon d'enrichir le cas en renvoyant des questions qui permettent à l'exposant d'approfondir son cas avec des nouveaux aspects. Après les partenaires peuvent donner des informations et expliquer comment ils pensent faire s'ils étaient dans le même cas. Mais la décision doit toujours revenir aux exposants. L'idée est de travailler de forme valorisante, pas de décourager l'autre.

S'il y a plusieurs sujets, répéter l'exercice sur un autre sujet. La préoccupation doit être une préoccupation centrale qui demande des avancées à court terme afin d'avoir vraiment soif de récolter des idées. Il ne s'agit pas simplement d'une information objective mais d'un questionnement.

La question ne peut pas être une question piège pour avoir l'occasion de ridiculiser ou 'instruire' l'autre.

Ne pas s'attendre à recevoir la solution toute faite, chaque cas est unique et demande une adaptation. En posant son cas sous forme des plusieurs options alternatives devant laquelle on se trouve on oblige le partenaire lui aussi à considérer différentes pistes au lieu de dire ce qu'il faut dans ce cas comme si on peut le transposer simplement. Ensemble on pèse le pour et le contre des différentes options et l'exposant tranchera ensuite seul après mûre réflexion.

En répondant à la 'question' de l'exposant par une question du genre 'pourquoi cette question', quelle est la relation avec une autre question ou facteur d'influence, etc.... on aide à enrichir le tableau d'ensemble et l'importance relative de certains aspects et décideurs impliqués.

HISTOIRE ET RECITS

Les histoires existent depuis des millénaires et, encore aujourd'hui, elles continuent d'animer notre quotidien. Récemment, elles ont été redécouvertes comme méthode de transfert des connaissances. Elles permettent de témoigner, de façon formelle ou informelle, de ce qui se passe dans une organisation et elles ont comme objectif de transmettre le savoir implicite utile à celle-ci. Elles constituent un moyen simple et accessible de communiquer des idées complexes, des leçons et des messages clés.

Les histoires bien racontées engagent l'esprit, l'imagination et les émotions des gens, ce qui les rend beaucoup plus accessibles que la théorie et en font une méthode de transfert des connaissances très puissante. Il faut par contre reconnaître l'importance de la pensée analytique et utiliser les histoires comme un complément aux autres outils.

Avantages et points forts :

- Les histoires sont amusantes, intéressantes et mémorables.
- Leur langage est personnel et authentique.
- Elles simplifient la complexité, sont concrètes et accessibles.
- L'auditoire s'y identifie facilement.
- Elles inspirent l'action.
- Elles cultivent le sens de la communauté et favorisent le développement des relations.

Points d'attention :

- Une bonne histoire doit :
 - o Être brève, simple et concise, mais présenter suffisamment de détails pour camper le contexte du récit.
 - o Mettre en scène un personnage auquel les gens peuvent s'identifier facilement.
 - o Être plausible, excitante et vivante.
 - o Être racontée avec conviction.
 - o Toujours présenter une fin positive.
- Ne pas oublier : les récits ne sont pas toujours efficaces et peuvent parfois être inappropriés.

Histoires écrites

Les récits écrits apportent une autre dimension au transfert des connaissances et à l'apprentissage de chacun. Vous pouvez avoir votre propre base de données d'histoires relatives à votre travail, racontées par vos collègues et peut-être même par vous-même... Gardez l'oeil ouvert !

HISTOIRE APPRENANTE – LIGNE D'HISTOIRE

C'est quoi ?

La ligne d'histoire est une manière de expliciter, de partager et de visualiser les expériences d'un groupe d'une certaine période. Il s'agit de faire un diagramme ensemble de par exemple l'histoire de l'organisation, le progrès d'un certain projet, la collaboration dans une équipe, ou la façon actuelle de traiter une certaine chose. On peut l'utiliser comme un point de départ pour construire des nouvelles solutions, identifier les questions d'apprentissage,...

Quand utiliser ?

(Re)construire la ligne d'histoire veut dire faire une histoire ensemble. Ça a des fonctions suivantes :

- Renforcer les liens entre les membres d'une équipe. Souvent, pendant un exercice les différentes versions d'une même période apparaissent. C'est un outil fort pour les partager. C'est aussi bon pour introduire un nouveau collègue. Comme la balance est faite ensemble, ainsi que la découverte des raisons pour lesquelles certaines habitudes se sont formées, (émotionnellement) un nouveau point de départ est né.
- Réflexion sur la propre pratique : comment travaillons-nous ? Les patrons des façons de travailler sont faits visibles parce qu'on reflète ensemble sur la manière qu'on a traité une certaine question pendant une période. Ainsi c'est possible d'apprendre des propres expériences.
- Une base pour définir des nouveaux objectifs ou pour projeter des nouvelles approches.
- Pour avoir de l'énergie pour changer/innover. Refléter ensemble sur le passé donne de l'énergie pour traiter les choses de façon différente et pour lâcher l'habituel. Un facteur important est que tous les participants ont quelque chose à voir avec le sujet traité.

Comment utiliser ?

On a besoin d'au moins 2 heures de travail, dépendant du objectif de son application.

Application 1 : Ligne d'histoire pour innover

Comme point de départ afin d'identifier des questions d'apprentissage/objectifs ou de projeter une approche ou système...

- C'est important d'avoir l'équipe la plus complète possible
- Définis le point de départ : à partir de quand l'histoire commence ?
- Écris une ligne de temps sur une grande feuille, du point de départ jusqu'à aujourd'hui
- Inventorie ensemble dans le groupe : quels sont les événements importants que nous avons vécu ensemble ? Comment nous considérons ces événements ? Soyez attentive que les personnes partagent véritablement les expériences et les points de vue, et avance sur la ligne avec les événements qui viennent à la surface. Parfois, c'est important de donner un peu plus de temps à certains sujets.
- Puis, on peut continuer de différente façon. Trois possibilités (pour l'inspiration) :
 1. 'appréciation' : dans le cas de vouloir explorer un certain thème, par exemple la collaboration dans l'équipe, on peut demander aux participants d'apprécier la dernière période. En quels moments avez-vous eu la forte sensation d'opérer comme une équipe ? Dessine ces moments sur la ligne d'histoire. Après on peut approfondir ces moments : qu'est-ce qu'il est passé, c'était quoi... ? Alors, qu'est-ce que ça veut dire pour vous : collaboration d'équipe ? On peut aussi investiguer les échecs comme équipe. C'est utile pour concrétiser notions comme : une équipe forte, une équipe autodirigée,...Qu'est-ce que ça veut dire pour cette équipe ?
 2. 'apprécier la satisfaction d'apprentissage'. La ligne d'histoire est la ligne X du diagramme (horizontal), dessine la ligne Y (vertical) qui signifie le niveau de satisfaction avec le processus d'apprentissage de l'équipe (--/-/+ /+/++). Chacun reçoit le même nombre de petits autocollants que le nombre d'événements décrits sur la ligne X. La question à répondre est : indique avec les petits papiers votre satisfaction avec le processus d'apprentissage de chaque événement décrit. Commence avec les événements plus récents et avance par les événements moins récents. Ces marquations sont faites individuellement. Puis, trace une ligne au milieu des autocollants afin d'avoir une idée général de l'équipe. Puis, on discute les résultats : où on voit beaucoup de satisfaction, pourquoi ? Où on voit moins de satisfaction, pourquoi ? Où on peut voir les différences des processus d'apprentissage des membres de l'équipe ? Qu'est-ce que ça veut dire ? Quoi peut fonctionner bien et quoi pas ? Comment continuer ?...
 3. 'faire la balance' : quels sont les sujets qui préoccupent les gens ? Dans votre opinion, quels sont les défis de cette équipe ? Chacun (ou en pairs) écrit la ré-

ponse sur les petites feuilles, afin d'après arranger et distiller les défis et les questions importants. Ils peuvent être travaillés comme des questions d'apprentissage. Qu'est-ce qu'on doit apprendre ? C'est quoi que chacun a besoin pour être capable d'apprendre ? De cette façon, tous les membres sont impliqués dans la responsabilité pour le processus d'apprentissage et pas seulement le coordinateur.

Ça c'est une espèce de recette de base : on peut varier interminablement, dépendant de la question, la dimension du groupe, les objectifs,...

Application 2 : Ligne d'histoire afin de produire des connaissances

Pour projeter des nouvelles solutions/approches :

- Le facilitateur demande : quand était la première fois que ce sujet était discuté ? Sur la feuille on dessine la ligne du temps à partir de la date mentionnée jusqu'à un an après d'aujourd'hui.
- Les questions suivantes sont : pour l'organisation, quels étaient les événements importants ? Quels étaient pour vous personnellement des événements importants ? Les participants travaillent individuellement, en écrivant les réponses sur les petites feuilles.
- Puis, tout le monde est invité de colloquer ses feuilles sur la ligne du temps.
- Les participants promènent en petits groupes de 2 à 3 le long de la ligne et cherchent des patrons manifestes. Tous ensemble on discute les patrons rencontrés. On peut synthétiser les patrons dans un mindmap.
- Ainsi, les participants peuvent planifier l'avenir en utilisant la synthèse des patrons. L'outil facilite que les personnes construisent sur les idées l'un de l'autre.

Points d'attention :

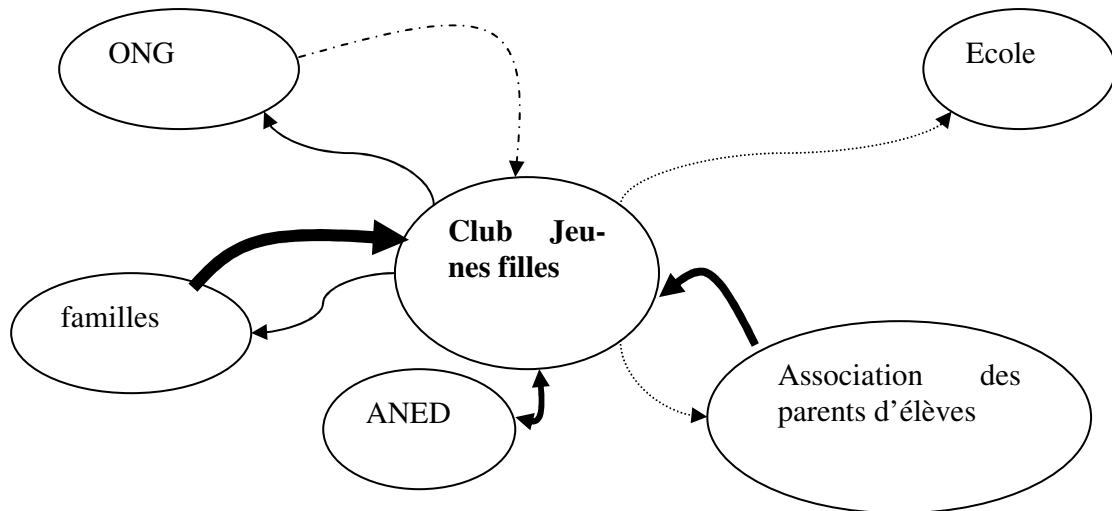
- Au début, les personnes hésitent un peu mais elles peuvent être complètement enchantées le moment elles commencent à discuter et d'écouter. Souvent, il y a une haute proportion de concentration.
- La façon que la ligne d'histoire prend forme est significative pour la dynamique dans l'équipe. Ainsi, on peut voir que la ligne est construite de façon très claire, divisée par période. Mais aussi il y a des équipes qui ne réussissent pas à reconstruire la période des événements. Les dernières mentionnées se sentaient dans une piscine, sans savoir qu'est-ce qu'il se passait, en travaillent de façon ad hoc. A travers de la ligne d'histoire il était clair qu'ils avaient besoin de refléter avec urgence sur ce qu'ils sont en train de faire, pourquoi et dans quelle direction.
- L'outil est aussi effectif dans le cas où le coordinateur souligne certaines choses (comme : nous devons travailler plus ensemble, chacun fait les choses de sa façon,...) et en même temps les membres de l'équipe voient le travail seulement de leur point de vue (comment je vais préparer cette activité, comment je peux intégrer le nouveau plan,...). Quand on reflète sur le développement de l'équipe, tout le monde voit à partir du point de vue de l'équipe. Ainsi est créé du temps pour discuter du rôle du coordinateur et sa façon de définir les objectifs, la position de l'équipe là dedans, l'image donnée à l'extérieur, ses objectifs,...
- Cet outil fonctionne également comme une façon d'éclaircissement parce qu'on donne l'opportunité d'être écouté. Comme chacun doit parler de sa façon d'interpréter, les autres écoutent et donne à la personne qui parle l'opportunité d'être écoutée. Ça peut soulager.

INSTITUTIIOGRAMME

Utile pour :

faire connaissance de l'organisation, leurs contacts et les relations, les interrelations. La distance entre l'organisation et leurs relations dans le dessin indique la distance relationnelle. La grosseur des flèches donne une indication d'influence des relations. On peut aussi se mettre d'accord sur un signe qui indique la valeur ou la nature des relations.

Exemple : Club de Jeunes filles accompagné par une ONG



INTERVISION

Intervision comme méthode de réflexion et de travail est un dispositif de soutien et de partage au plan professionnel. Les membres issus de lieux et méthodes de travail différents, mais pour le même groupe cible (enfants, jeunes adolescents en difficulté) échangent entre eux en partant de situations professionnelles vécues par l'un ou l'autre.

Contrairement au principe de la supervision dans lequel il y a un sens (une direction) dans les échanges entre le supervisé et les autres membres, l'Intervision fonctionne dans le cadre d'un groupe horizontal. Ici, c'est un groupe de pairs qui se supervise par lui-même sans recourir à un professionnel de la supervision.

La rencontre est périodique (trimestrielle) et d'une durée de 2 heures avec un groupe de 10 personnes maximum.

Cependant le groupe doit être stable c'est-à-dire que les membres s'engagent à venir régulièrement de manière à favoriser le développement d'une culture associative et à maintenir une certaine confidentialité.

Pour le déroulement proprement dit, le groupe se détermine sur la personne qui présente le cas qui pose problème et choisit l'animateur de la séance.

Lors de la séance, l'exposé constitue trois parties :

- Présentation : simple et claire du cas dans son contexte en laissant le temps pour de très brèves questions clarificatrices
- Problème : à partir de quand, pourquoi et comment le cas lui a commencé à faire problème
- Solution : piste de solutions envisagées, résultats positifs ou non

Chaque participant intervient avec ses réflexions, analyses, questions, suggestions et par la suite un feed-back de l'exposant face aux réflexions, analyses et suggestions.

L'animateur ou le facilitateur de la séance est attentif à celui qui expose un cas et l'aide avec le groupe et aide le groupe à l'aider.

Il soutient et veille à laisser s'exprimer toutes les opinions, en assurant à chacun des participants le droit démocratique d'exposer ses idées et de les faire entendre par les autres. Ce soutien va dans le sens de valoriser individuellement chacun dans la prise de parole et dans ses opinions.

La finalité, c'est d'amener le groupe à améliorer leur travail par une mise en commun des expériences, un partage des points de vue par une mise en commun des expériences.

A la fin de la séance l'animateur rédige une synthèse brève et complète pour capitaliser les réponses associatives.

LANGAGE CLAIR ET SIMPLE

Qu'est-ce que c'est ?

Il s'agit d'une façon de s'exprimer qui nous évite de sombrer dans la verbosité, l'argot technique, le jargon des juristes ou le langage d'initiés.

Pourquoi devrais-je l'utiliser ?

Le langage clair et simple vous aide à mieux communiquer avec les citoyens et avec vos collègues. Il vous permet de joindre des gens qui ne lisent pas aisément. Il aide les lecteurs à mieux comprendre ce que vous dites. Il contribue à éviter les erreurs et les malentendus. Mieux encore, il permet de gagner du temps en faisant les choses de la bonne façon dès le départ.

Comment cet outil peut-il aider ?

Le *langage clair et simple* clarifie les choses. Il peut s'appliquer à toute situation. Il facilite la compréhension. Il rend la communication efficace.

Comment fonctionne cet outil ?

Planification

- Décidez que l'utilisation du *langage clair et simple* est une valeur importante au sein de votre équipe et dans votre travail. Inscrivez ce fait dans votre *Charte de l'équipe*.
- Faites en sorte que tous vos employés acquièrent les techniques et les compétences requises pour la pratique du *langage clair et simple*.
- Incorporez-le à chaque projet. Souvenez-vous qu'il ne s'agit pas d'une version 'simplifiée' de votre message, mais d'un style d'écriture plus concentré et plus clair.

Action

Établissez un ensemble de normes se rapportant à l'écriture. Tentez sans cesse d'évacuer l'argot technique de votre lieu de travail, ce qui, par la suite, se répercutera dans vos textes (lettres, formulaires, avis, instructions, énoncés de politiques et manuels de sécurité). Servez-vous des outils d'évaluation de la lisibilité.

Suivi

Consultez des professionnels de la rédaction à l'extérieur de votre équipe pour obtenir une rétroaction sur la lisibilité de votre texte. Faites parvenir des sondages aux clients pour connaître leur opinion quant à la lisibilité du texte. Favorisez une culture d'amélioration de l'écriture.

De quelles ressources ai-je besoin ?

Vous devez avoir un bon cours de formation, un ensemble de directives et le désir de changer.

MINDMAPPING

Présentation

Le Mind mapping est une méthode pour exprimer des idées complexes avec des mots-clés et des images sur une simple feuille de papier. Il peut s'utiliser pour prendre des notes, résumer un livre, gérer son temps ou ses projets, pour organiser les idées d'un brainstorm, pour structurer l'information, etc. Simplement, ce nouvel outil intervient pour nous aider à gérer la complexité croissante qui est la nôtre face au déluge toujours croissant de données qui nous arrivent chaque jour. Les fonctions qu'il nous faut développer absolument sont : trouver, condenser, classer et organiser nos idées, nos fichiers papier et numériques. Cette méthode a un avantage exceptionnel, celui d'être non-linéaire.

Il s'agit d'une méthode d'analyse d'informations, qui est également utilisée pour améliorer la conduite de réunions ou l'organisation de documents complexes. Mind Maps retiennent l'information sous une forme qu'on trouve plus facile de se souvenir et plus rapide de passer en revue.

Objectifs

Les objectifs sont les suivants : structurer la réflexion, accroître la concentration, développer la créativité, rendre la communication plus claire et plus concise. Les bénéfices peuvent être : gain de temps, réduction du nombre de réunions et du temps consacré à chacune, clarté de vue et de présentation, synthétisation, organisation personnelle, efficacité en équipe, innovation, motivation, possibilité de mettre en surface les connaissances implicites.

Comment utiliser

Un Mind Map bien fait montre comment le sujet prend forme, l'importance relative des points individuels et la relation entre les différents faits. Mind Maps sont plus compacts que des notes conventionnelles ; normalement tout est noté sur un seul papier. Ainsi, il est plus facile de faire des associations. Et les informations additionnelles sont faciles à inclure dans le map.

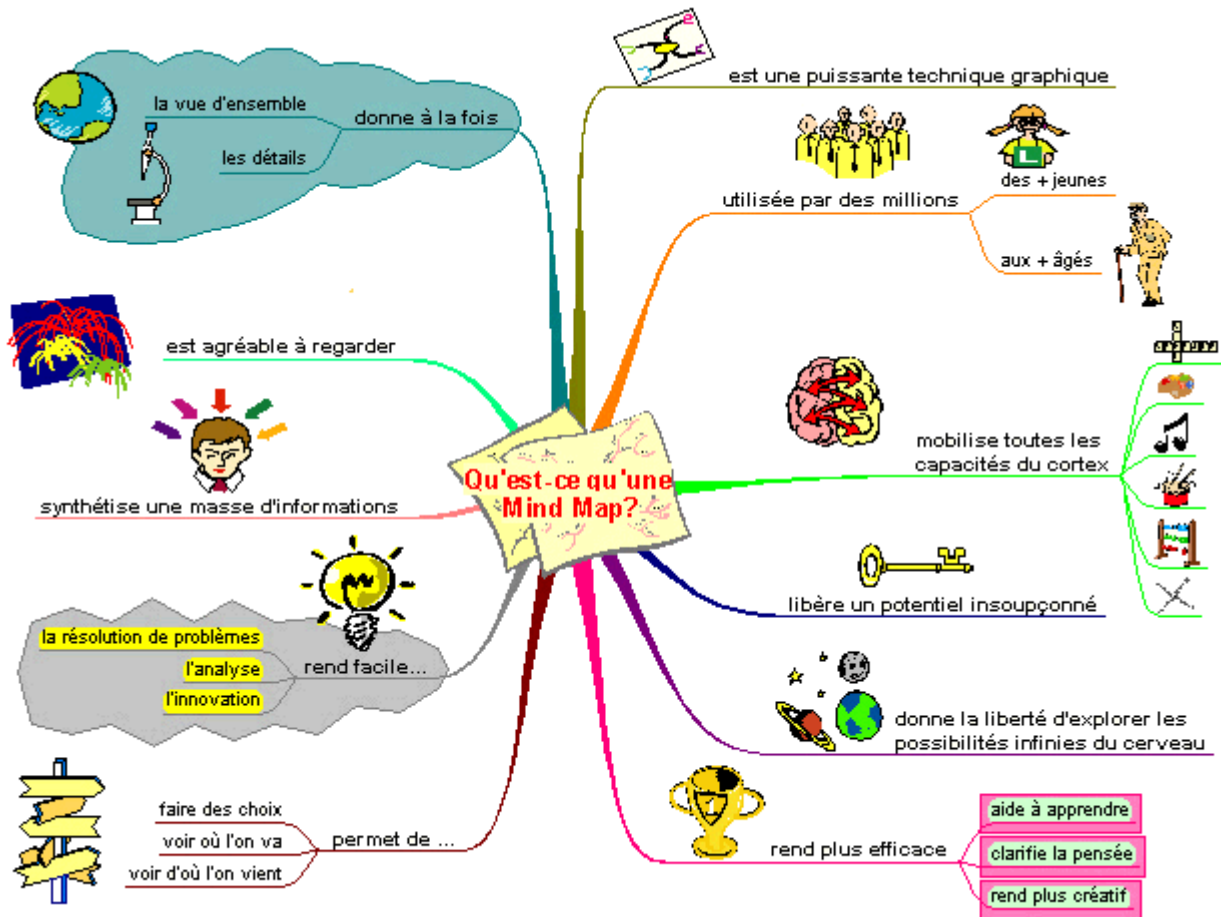
Pour faire un mind map :

1. Mets un papier (en largeur) et écris au milieu de ce papier l'idée centrale qui décrit le sujet.
2. Pour chaque sub-sujet ou groupe de matière, commence une nouvelle branche à partir du sujet central et étiquettes-le. Utilise des mots ou des phrases simples, de préférence en capitales.
3. Cette branche peut avoir différentes sub-branches ou sub-groupes de matière qui disent quelque chose sur la branche indiquée
4. Continue de cette manière pour avoir des sub-branches plus fines
5. C'est possible qu'un point puisse être mis dans plusieurs branches. On peut copier ce point dans chaque endroit ou on peut dessiner une ligne entre les branches
6. Les relations entre différents points de différentes branches peuvent être indiquées en utilisant la même couleur, ou le même type d'écriture,... On peut utiliser une couleur différente pour chaque nouvelle idée, ce qui est plus visible et mieux organisé.
7. On peut utiliser les dessins pour vitaliser le map : des symboles et des dessins sont plus faciles à se souvenir et servent à expliquer beaucoup en peu d'espace.

En employant des couleurs et des dessins, on utilise les deux hémisphères cérébraux, chose qui stimule la concentration et l'absorption de la matière traitée.

On peut facilement utiliser les logiciels pour faire un mind map à l'aide d'ordinateur. L'avantage est qu'on peut toujours déplacer ou restructurer les éléments. Sur le site web <http://freemind.sourceforge.net> on peut télécharger un tel logiciel gratuitement.

Exemple d'un mind map :



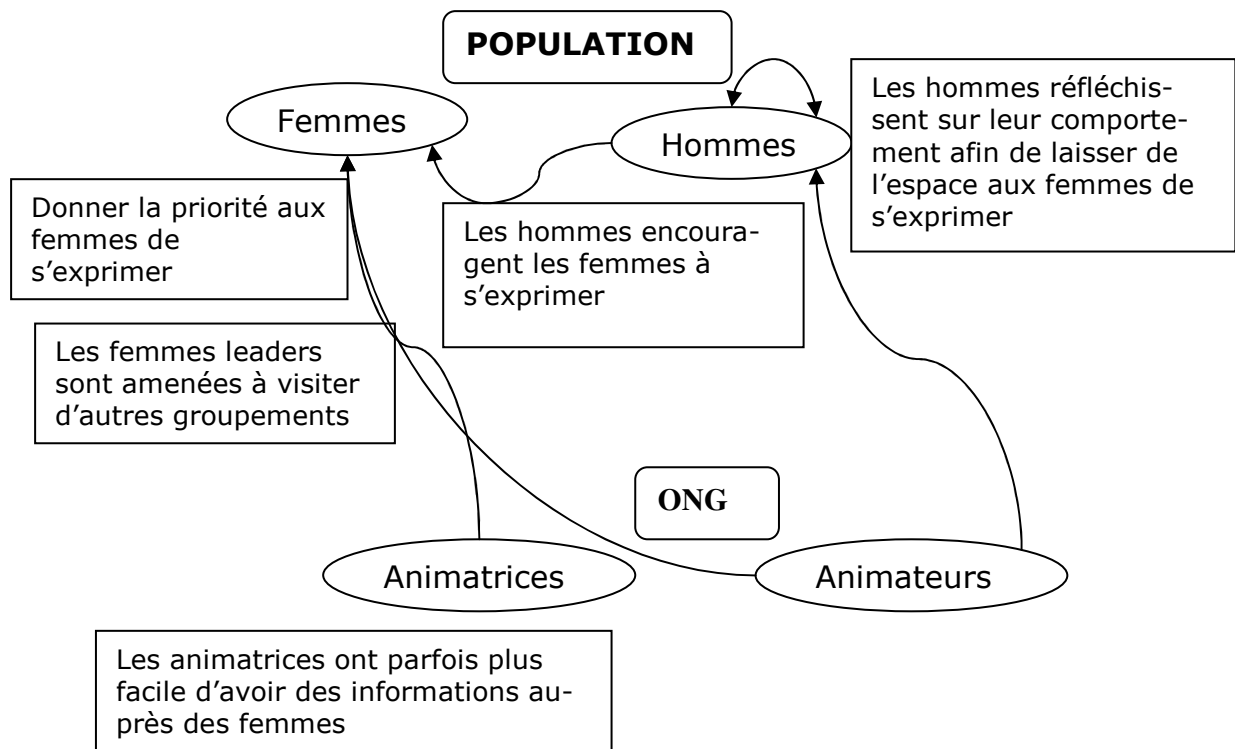
Source: <http://www.mmdfrance.fr/mind-manager/mindmapping-businessmapping.htm>

Un mind map complet peut avoir des différentes lignes principales par toutes les directions à partir du centre – sujet en discussion. Sub-sujets et des faits ramifient à partir de ces lignes, comme les branches et les brins d'un arbre. Ne te préoccupes pas, la structure du map évolue sans contrainte.

Exemple : la participation des femmes aux réunions

Après un travail de RA et de sensibilisation des ONG au Bénin à l'aspect 'genre', les animateurs/trices apportent une attention plus explicite à la participation des femmes aux réunions et au fait qu'elles puissent s'exprimer. Pour les femmes cela veut dire qu'elles renforcent leur confiance en soi et leurs capacités de formuler leurs idées et de s'exprimer clairement.

Les hommes ont également compris l'importance du fait que les femmes s'expriment et ils encouragent les femmes à le faire. Cependant, nous avons fait la réflexion qu'il serait intéressant d'entamer également une réflexion entre hommes (animateur avec les hommes du groupe cible) sur leur comportement suite à la mise en pratique de l'approche 'genre'. Pour les hommes l'approche 'genre' comprend une réflexion sur leur comportement savoir les et le fait de laisser de l'espace aux femmes de s'exprimer. D'être à l'écoute et de ne pas vouloir répéter ce que les femmes ont dit : 'ce qu'elle veut dire est'.



MODELE D'APPRENTISSAGE-INFORMATION-DIALOGUE POUR LES REUNIONS

Qu'est-ce que c'est ?

Un format qui pourrait particulièrement être utile pour tenir les réunions régulières de gestion ou les séances annuelles de réflexion. Selon ce *modèle*, le tiers de la séance est consacré à l'apprentissage, un deuxième tiers à l'information et le dernier tiers au dialogue.

Pourquoi devrais-je l'utiliser ?

Essentiellement, pour une question d'équilibre. Trop souvent, les réunions de gestion insistent trop sur un thème, par exemple 'l'information massive'. De nombreuses vérifications de réunions montrent que les cadres supérieurs consacrent jusqu'à 80 % de leur temps de réunion à écouter des exposés; il reste peu de temps pour le véritable dialogue et, parfois, encore moins pour l'apprentissage de connaissances nouvelles.

Comment cet outil peut-il aider ?

Il constitue un cadre pour une discipline nouvelle qui s'articule autour de la gestion des 'dossiers' et de la conception des réunions. Il permet de s'assurer que ceux qui possèdent les connaissances dans la salle participent au dialogue. Il permet aussi d'insister sur le temps à consacrer à l'apprentissage nouveau, ce qui est essentiel au perfectionnement accéléré du leadership.

Comment fonctionne-t-il ?

Planification

La répartition de chaque séance en trois parties égales permet de s'assurer qu'on favorise généralement la participation et que la séance n'est pas seulement déterminée par des objectifs individuels.

Action

Le leadership participatif permet de s'assurer que l'équipe de direction adopte la conception et le principe de la participation. Grâce à la gestion du temps, à une orientation bien définie et à des outils utiles, on s'assure que la structure générale donne de bons résultats.

De quelles ressources ai-je besoin ?

Aucune en particulier. Vous devez toutefois vous rappeler que vous devez veiller à ce que chacun comprenne le processus et contribue à son succès.

Exemple : une réunion sur la gestion d'information et précisément sur la gestion des documents.

Première parti : chaque participant explique le système qu'il utilise et pourquoi.

Deuxième parti : les participants posent les questions l'un à l'autre pour comprendre mieux les systèmes et connaître bien les avantages et les désavantages.

Troisième parti : questionner les évidences avec lesquelles chaque participant travaille pour faire la gestion de ses documents. Ainsi c'est possible d'aider expliciter les connaissances implicites, qui à son tour donne l'occasion d'apprendre l'un de l'autre.

PARRAINAGE

Qu'est-ce que c'est ?

Cet outil consiste à jumeler un employé expérimenté qui se retire du groupe et un employé qui travaille dans un domaine où les connaissances de la personne plus expérimentée devraient être conservées.

Pourquoi devrais-je l'utiliser ?

Pour s'assurer que, même si un grand nombre de personnes prend leur retraite, la richesse de leurs connaissances et de leurs expériences organisationnelles ne s'envolera pas avec elles.

Comment cet outil peut-il aider ?

Cet outil démontre clairement que vous vous préoccupez des membres de votre groupe, tant ceux qui ont accumulé beaucoup d'expérience que ceux dont la carrière démarre ou est à moitié.

Comment fonctionne cet outil ?

Planification

Expliquez clairement à votre personnel et aux participants qu'il ne s'agit pas d'un programme de succession. Par conséquent, votre choix de la personne, parmi l'équipe restante, qui pourrait devenir le parrainé peut être fondé sur le domaine d'activité de votre groupe, qui bénéficiera le plus du transfert de connaissances. Il ne s'agit pas d'un transfert de pouvoirs.

Action

Un contrat entre le mentor et le parrainé par lequel ceux-ci s'engagent à consacrer le temps et à conserver la proximité nécessaires à l'efficacité de cet arrangement devrait être établi. Leurs bureaux devraient être déménagés l'un près de l'autre; ils devraient assister ensemble à des réunions ou les organiser ensemble; ils devraient étudier les dossiers ensemble. Les habiletés et la perspicacité doivent être partagées. Si vous avez choisi le bon parrainé, il aura une incidence marquée sur l'équipe en devenant le nouveau dépositaire d'un savoir spécialisé et acquis depuis longtemps.

Suivi

Le recours à l'outil du *parrainage* aura pour effet d'informer clairement le personnel que l'acquisition de connaissances constitue l'un des volets importants du travail et que vous appuyez le processus de transfert de connaissances.

De quelles ressources ai-je besoin ?

Vous devrez alléger quelque peu la charge de travail de chacune des deux personnes pour une période d'environ six mois. Vous avez aussi besoin de locaux à bureaux pour deux personnes.

PEER ASSIST

Le 'peer assist' est une méthode de collaboration, basée sur l'échange et le respect mutuel entre des pairs. Elle consiste en une rencontre organisée par une équipe de travail qui commence un nouveau projet ou nouvelle activité (les hôtes). L'équipe-hôte fait appel à un autre groupe qui a déjà une expérience avec un projet similaire. Les hôtes introduisent le contexte et les données de leur projet et de leurs capacités, puis expriment leurs besoins précis. Une fois la situation exposée, les deux équipes travaillent ensemble à l'identification des connaissances utiles.

On peut simplifier cette méthode et l'adapter à ses besoins. Par exemple, lors d'un atelier, choisissez trois personnes qui sont actuellement préoccupées avec des difficultés relatives au thème de l'atelier. Divisez le groupe en trois et demandez à chacune des personnes de présenter sa situation à un sous-groupe différent. Une fois leur situation exposée, donnez aux groupes 30 à 40 minutes pour discuter le problème, puiser à l'expérience des participants et trouver des solutions. Toutes les idées sont bonnes ! Ensuite, chacune des trois personnes change de sous-groupe, explique de nouveau sa situation et y ajoute les grandes lignes discutées avec l'équipe précédente. Pendant 30 à 40 minutes, la discussion se poursuit et le sujet évolue avec les expériences et les connaissances des membres de ce nouveau sous-groupe. On répète ce même processus une dernière fois, puis le groupe entier se réunit à la fin pour conclure l'exercice et en tirer les leçons !

Il est important de maintenir un climat égalitaire lorsqu'on fait un tel exercice. C'est une occasion de promouvoir la collaboration, et d'allier les différentes forces et habiletés des personnes impliquées.

Le peer assist peut être utile, entre autres :

- si on entreprend un nouveau mandat et on veut bénéficier des conseils de personnes plus expérimentées;
- si on fait face à un problème auquel un autre groupe a déjà eu à faire face;
- si on n'a pas eu à faire face à une situation donnée depuis longtemps et on n'est plus certain des nouvelles procédures à suivre.
- si on planifie un projet similaire à celui qu'un autre groupe a déjà réalisé.

Avantages et points forts

- Profite aux deux partis : les hôtes y gagnent des connaissances clés, tandis que les consultés poursuivent leur réflexion et approfondissent leur expérience.
- Fournit un contexte très ciblé pour le partage des connaissances.
- Se concentre sur une tâche précise et peut être appliquée immédiatement.
- Permet d'aller chercher des connaissances à l'extérieur de son groupe de travail.
- Favorise la collaboration entre les équipes et la création de réseaux solides.
- Permet de gagner du temps, est simple et peu dispendieuse.
- Aide à prendre des décisions éclairées.

PERCEPTION COLLEGIALE

L'objectif de cet outil est d'éclairer une situation ou un sujet à partir de différentes perspectives et de la diversité des connaissances des participants d'un groupe. Cette façon permet d'approfondir et mettre en surface les connaissances implicites.

Comme règle du jeu, c'est important de ne pas donner des conseils à la personne impliquée, même pas par des personnes plus hautes dans la hiérarchie.

Comment utiliser

Une personne dans un groupe (de préférence autour de 8 personnes) présente un cas de son travail.

Les autres écoutent la présentation et notent les éléments qui leurs paraissent important. Après la présentation ils posent des questions pour avoir une image plus complète en posant des questions sur le quoi, le comment et le pourquoi. Une fois la question est plus claire, les autres participants donnent leurs perceptions de la situation, en commençant la phrase avec : 'Je pense que le problème/la situation est.....' Il faut être attentif de ne pas donner des conseils à ce moment là. Pendant ce processus, la question de l'exposant devient plus claire juste au moment qu'il est capable de reformuler sa question/défi plus spécifique.

Après, les autres peuvent donner leurs conseils à l'exposant. La personne qui a présenté le cas et les autres en tirent les leçons utiles pour leur travail. Ce n'est pas le but d'arriver à un consensus.

PORTRAIT QUI SE TAIT

- Un outil de présentation = faire connaissance
- Intéressant pour la présentation de deux groupes ou deux équipes qui ne se connaissent pas
- Première étape :
 - o le premier groupe présente ses membres un par un : description de la personne, ses qualités, ses expériences, ses grandes leçons de la vie, sa fonction et son ancienneté dans l'organisation, hobby, etc.
 - o la personne en question se met dans un cadre (carton - comme un portrait encadrée) et se tait
 - o le deuxième groupe fait un dessin de la personne et écrit autour du dessin les mots clés qui reprennent la présentation de la personne : qualités, fonction, ancienneté, etc.
- Deuxième étape :
 - o Le deuxième groupe fait la présentation
 - o Le premier groupe : fait le dessin et note les mots clés autour

RESEAUX D'ECHANGE DE PRATIQUES

Qu'est-ce que c'est ?

Il s'agit d'un groupe qui se réunit parce qu'il possède des connaissances communes ou qu'il partage le même enthousiasme. Vous pourriez établir un réseau d'échange de pratiques dans n'importe quels domaines.

Un réseau d'échange consiste normalement d'un petit groupe de centre avec un modérateur et des personnes qui organisent l'information, se sont des plus actives du réseau. Autour d'eux, il existe un groupe qui contribue activement à l'échange, en donnant ou demandant de l'information. Un troisième groupe consiste des personnes qui sont intéressées et qui lisent les informations ais qui contribuent beaucoup moins. Les personnes dans les différents groupes peuvent changer entre eux.

Pourquoi devrais-je l'utiliser ?

Cet outil appuie l'apprentissage professionnel, les conseils pratiques dans l'analyse comparative, la résolution des problèmes, la gestion horizontale, ainsi que le recrutement et la fidélisation dans l'ensemble des organisations et des programmes.

Comment cet outil peut-il aider ?

Il pourrait s'agir de votre tout premier outil de perfectionnement des connaissances. Un *réseau d'échange de pratiques* fait progresser les connaissances à l'interne et à l'extérieur de votre organisation.

Comment fonctionne cet outil ?

Planification, action et suivi

- Un *réseau d'échange de pratiques* est différent et généralement plus grand que l'équipe. Toutefois, il s'inspire généralement des valeurs du travail d'équipe. Ces réseaux sont informels, exercent leur propre leadership, établissent leur propre programme et réunissent des gens qui y participent de leur propre initiative.
- La première étape consiste à repérer les réseaux potentiels et à en reconnaître l'importance stratégique. Les réseaux s'organisent, prospèrent et réussissent grâce au leadership. Toutefois, parce qu'ils sont informels, ils n'ont généralement pas de légitimité organisationnelle.
- Les *réseaux d'échange de pratiques* peuvent tenir des réunions en personne ou virtuellement, ou selon ces deux méthodes à la fois.
- Les *réseaux d'échange de pratiques* doivent se développer, ce qui ne peut pas se faire du jour au lendemain. En se développant, ils s'auto-évaluent et déterminent s'ils doivent continuer d'exercer leurs activités ou se reconstituer sous une autre forme.
- Les *réseaux d'échange de pratiques* doivent eux-mêmes se servir de nouveaux outils (par exemple le *forum*, *l'échange intensif*) pour rester vifs et alertes. Ils peuvent devenir aussi le point de départ d'une nouvelle banque de connaissances.

De quelles ressources ai-je besoin ?

Le soutien de la direction, les technologies de l'information et leadership solide pour que ce qui est de l'animation. Les *réseaux d'échange de pratiques* ont besoin de financement et de temps pour survivre.

RETOUR SUR L'ACTION

Le retour sur l'action a comme premier but l'apprentissage par la discussion et la réflexion, suite à une activité ou un projet. Son objectif se limite à la formulation de leçons apprises, et non pas à la résolution de problèmes ou à la critique.

Le retour sur l'action doit se faire sur place et, si possible, immédiatement après l'activité discutée puisque l'exercice vise à faire émerger les leçons avant qu'elles ne soient oubliées. Tous les intervenants en cause dans le processus – et seulement eux – sont invités à se joindre au groupe de discussion. Chacun doit y prendre part en adoptant une attitude d'ouverture, puisque le succès de cet exercice pose sur la bonne volonté des participants.

Voici les règles de base du retour sur l'action :

- Se concentrer sur les commentaires constructifs et reconnaître les contributions positives.
- Considérer tous les participants comme des égaux.
- Le groupe doit réfléchir aux questions suivantes :
 1. Que devait-il se passer ? Pourquoi ?
 2. Que s'est-il passé en réalité ? Pourquoi ?
 3. Quelles sont les différences observées ? Pourquoi ?
 4. Qu'est-ce qui a été bien ? Pourquoi ?
 5. Qu'est-ce qui aurait pu aller mieux ? Pourquoi ?
 6. Quelles sont les leçons à en tirer ?

Avantages et points forts

- S'applique à toute activité qui a un objectif pré-établi, peu importe sa durée et son nombre de participants.
- Utilisé au cours d'un long processus, elle est immédiatement applicable après chacune des étapes franchies.
- Donne à chacun l'occasion de communiquer ses idées et d'être écouté.
- Permet de prendre conscience de ses apprentissages.
- Crée un climat de confiance dans l'équipe.
- Peut être appliqué à tout moment au cours d'un cycle de projets.

Autres points importants

- Rappel : le retour sur l'action porte sur les processus, et non pas sur les performances individuelles.
- Aucun rapport officiel ne découle de cet exercice et n'est consigné dans le système officiel.
- Les résultats de l'analyse après action peuvent être documentés et partagés avec d'autres groupes intéressés. Il faut donc se demander quelles sont les autres équipes qui pourraient en bénéficier et ne pas hésiter à les diffuser.
- On doit s'assurer que les participants peuvent éventuellement voir l'impact de ces leçons apprises.

REUNION ECLAIR

Qu'est-ce que c'est ?

Il s'agit d'une réunion régulière, d'une durée de quinze minutes, où tous les membres de l'équipe demeurent debout.

Pourquoi devrais-je l'utiliser ?

Pour faire en sorte que vous – et tous ceux avec qui vous travaillez – soyez bien au courant de tous les éléments importants de votre milieu de travail qui vous touchent ou touchent votre travail.

Comment cet outil peut-il aider ?

Si les gens de votre groupe disent souvent : Comment se fait-il que je ne sois pas au courant ? ou se plaignent qu'il est parfois difficile de savoir ce qui se passe dans le groupe, la *réunion éclair* constitue une façon rapide et simple de s'assurer que tous connaissent les informations les plus récentes. Contrairement à la réunion du personnel traditionnelle, on n'accorde pas de temps aux longues descriptions des progrès du travail de chacun. Tout ce que vous entendez lors d'une *réunion éclair* devrait vous intéresser.

Comment fonctionne cet outil ?

La *réunion éclair* nécessite que tous les membres de votre groupe comprennent le fonctionnement et les objectifs de cette forme 'd'anti-réunion'.

Planification

Rencontrez-vous régulièrement. Une séance quotidienne est une excellente habitude à prendre, mais vous devriez d'abord et avant tout répondre aux besoins de votre groupe. Il n'y a ni président, ni ordre du jour. Vous n'avez même pas besoin de réserver une salle, rencontrez-vous seulement dans un endroit central où tout le monde peut s'installer. Si vous avez un problème d'envergure à résoudre, n'en parlez pas lors d'une *réunion éclair*, optez plutôt pour un *échange intensif*, une séance de résolution de problèmes. En d'autres mots, soulevez uniquement les points qui concernent tout le groupe.

Action

Il vaut mieux ne rien dire que parler de quelque chose qui n'intéresse pas le groupe. Ne parlez pas de ce que vous prévoyez faire aujourd'hui. Abordez vos sujets de manière simple, optimiste, précise et plaisante. Les extrovertis doivent apprendre à écouter et les introvertis, à prendre la parole.

Suivi

Utilisez l'information recueillie au cours de la *réunion éclair* pour aider un collègue pendant la journée. Faites de la *réunion éclair* un élément quotidien de votre culture organisationnelle.

Utilisation alternative

Envisagez de convertir une *réunion éclair* hebdomadaire en un exercice ciel bleu, où l'on met l'accent non pas sur les questions quotidiennes, mais sur des objectifs pour l'avenir.

Lors de cette réunion, chacun apporte de nouvelles démarches et des plans innovateurs. Inscrivez toutes les idées reçues sur un tableau de papier. Ne dépassez pas les 15 minutes, mais si personne n'a d'idées à présenter, n'hésitez pas à conclure la *réunion éclair* plus tôt. Ne laissez pas un exercice ciel bleu devenir une *réunion éclair* ordinaire. Assurez-vous de vous tenir informé des idées et du suivi. Lorsque vous mettez en œuvre une idée proposée lors d'un des exercices ciel bleu, faites-le savoir à tous !

De quelles ressources ai-je besoin ?

Vous avez besoin d'assez d'espace pour tous les employés. Une période de quinze minutes, pas plus, est nécessaire à la *réunion éclair*. En ce qui concerne la fréquence et l'horaire, c'est à votre groupe d'en décider ensemble.

SEANCE D'INFORMATION DE 12 MINUTES

(Discipline 2 de Senge : Maîtrise personnelle)

Qu'est-ce que c'est ?

Il s'agit d'une courte séance d'information de gestion allant droit au but, donnée par la personne qui connaît le mieux le sujet en question.

Pourquoi devrais-je l'utiliser ?

- Pour éviter la préparation de longs documents d'information portant sur des sujets de faible importance.
- Pour éviter la participation d'un trop grand nombre de personnes pour répondre à des questions précises et directes.

Comment cet outil peut-il aider ?

Lorsqu'un cadre supérieur a besoin de renseignements sur un document de travail, une *séance d'information de 12 minutes* donnée par la personne qui connaît le mieux le sujet peut réduire le recours aux multiples notes de service et autres documents d'information. Ainsi, plutôt que le sous-ministre demande des renseignements supplémentaires au sous-ministre adjoint, qui les demande ensuite au directeur général, qui demande au directeur, qui demande à l'agent chargé des politiques qui renvoie l'information demandée au sein des niveaux de décisions hiérarchiques, etc., l'agent chargé des politiques (ou la personne experte en la matière) pourrait préparer un bref document d'information et rencontrer le sous-ministre pour une *séance d'information de 12 minutes*. Alors, demandez la tenue d'une *séance d'information de 12 minutes* si vous avez des questions qui nécessitent des réponses factuelles ou techniques, ou d'autres réponses rapides.

Comment fonctionne cet outil ?

Planification

Songez à offrir une *séance d'information de 12 minutes* chaque fois qu'une personne au courant pourrait répondre simplement et rapidement à une question posée par un supérieur. Douze minutes suffisent à répondre aux questions d'ordre technique ou factuel, comme d'ailleurs elles suffisent à répondre à une demande de renseignements à propos d'un processus ou en rapport avec le point de vue d'un de vos partenaires. Offrez à la personne qui animera la *séance d'information de 12 minutes* l'occasion de faire un essai devant son superviseur. Cet exercice la rassurera et lui confirmera que son message est clair, succinct et précis.

Action

La personne qui animera la séance d'information devra se concentrer sur les éléments clés et limiter les renseignements d'ordre historique à une présentation de cinq minutes, afin que la personne qui a demandé la séance puisse poser des questions. Le processus entier ne devrait pas prendre plus de 12 minutes. Si les *séances d'information de 12 minutes* deviennent des réunions d'envergure, les gens hésiteront à y participer. Les cadres supérieurs pourront sentir le besoin de les diriger eux-mêmes plutôt que d'en confier la direction à des

subalternes. Les agents s'inquiéteront peut-être que les séances deviennent des rencontres d'envergure où on leur demandera des réponses à des sujets qui dépassent leur champ de compétences.

Suivi

Une fois que vos collègues et vous aurez réalisé quelques *séances d'information de 12 minutes*, elles deviendront partie intégrante de votre culture organisationnelle. Vous économiserez le temps et l'énergie que vous auriez normalement consacrés aux réunions et aux documents d'information.

De quelles ressources ai-je besoin ?

Vous avez besoin d'un court document d'information et d'un peu de temps pour vous préparer à animer une *séance d'information de 12 minutes*.

Références

Drs. Angela Papas-Talen, drs. Sasja Dirkse-Hulscher, The learning toolkit, Elsevier bedrijf-sinformatie bv, 1999

Le partage des connaissances, Agence canadienne de développement international, 2003

Techniques library, Open University of London, Business School, 1999

Le développement et le partage de connaissance dans un réseau. L'expérience du réseau 'Genre et globalisation' de Mensenbroeders, ATOL, 2005

Document de synthèse sur Genre et Gestion des connaissances, Songes Niger, 2007.

Trousse du leadership et l'apprentissage : comment bâtir une organisation axée sur l'apprentissage, Canada, la Communauté nationale des gestionnaires