

COLLOQUE
2018

**ENJEUX D'ÉDUCATION, DÉFIS DE GESTION,
UN PAS DE PLUS VERS...**



UNE GESTION RÉINVENTÉE!

Six défis transformationnels complémentaires et interdépendants dans un monde complexe et en perpétuel mouvement.

PAR MARIE CÔTÉ, MAP, CRHA





MARIE CÔTÉ

FONDATRICE DE LA GESTION RÉINVENTÉE ET AUTEURE

Madame Marie Côté conseille et accompagne des gestionnaires des secteurs publics, parapublics et municipaux depuis plus de 20 ans : développement et transformation des organisations, coaching de gestion (en présence et en virtuel), codéveloppement managérial et stratégique (en présence et en virtuel), laboratoires d'innovation, formations-action, ateliers, conférences et grands événements. Elle est aussi auteure du livre « La gestion réinventée : l'avenir est entre vos mains ! » paru aux éditions JFD en 2016.

Au fait des dernières tendances en gestion, sa raison d'être est de soutenir l'exercice d'un leadership rassembleur, stimulant, valorisant, propice à l'amélioration continue et à l'innovation, permettant de résoudre des situations complexes et de bâtir ensemble un avenir durable et responsable. Elle se distingue par sa capacité à gérer des projets innovants faisant appel à la mobilisation et à l'intelligence collective. On la dit rassembleuse, à l'écoute, créative et organisée. Elle n'a pas peur des défis, son dernier en liste : LA GESTION RÉINVENTÉE

Madame Côté est psychosociologue de la communication et détient une maîtrise en administration publique, option analyse et développement des organisations. Elle est membre de l'ordre des conseillers en ressources humaines agréées (CRHA) et de l'association québécoise de codéveloppement professionnel (AQCP). Elle est aussi formatrice agréée par la commission des partenaires du marché du travail ainsi qu'accompagnatrice-coach et chargée de formation continue à l'école nationale d'administration publique (ENAP).

LA GESTION RÉINVENTÉE :

L'AVENIR EST ENTRE VOS MAINS !

Un livre pour dirigeants et managers audacieux proposant une magnifique mise en perspective de la réinvention managériale.





LA GESTION RÉINVENTÉE

SIX DÉFIS TRANSFORMATIONNELS, COMPLÉMENTAIRES ET INTERDÉPENDANTS DANS UN MONDE COMPLEXE ET EN PERPÉTUEL MOUVEMENT.

Notre monde est en changement. Les évolutions sociales, technologiques, économiques et environnementales bousculent les façons de faire et de penser. Afin de s'adapter à cette réalité, les organisations multiplient les initiatives d'amélioration continue et d'innovation. On ne compte plus les normes et les approches de management mises de l'avant pour mieux répondre aux besoins évolutifs des collectivités, offrir des produits et des services de qualité, assurer le bien-être et la sécurité des personnes ainsi que la croissance, la rentabilité et la responsabilité sociale et environnementale des organisations. Pensons notamment à l'organisation apprenante, au management responsable et au design thinking.

L'expérience démontre que le succès de ces normes et de ces approches ne passe pas uniquement par la mise en œuvre de divers processus et outils. Ces dernières commandent de nouvelles façons de percevoir, de penser et d'agir en leader. En d'autres termes, en les adoptant, que l'on en soit conscient ou non, on s'engage dans un long processus de transformation de notre culture de gestion.

Ce changement de paradigme peut être circonscrit autour de six défis transformationnels complémentaires et interdépendants : élargir sa vision de l'équipe; adopter des modes de travail collaboratif; remettre en question les façons de faire et de penser; mesurer, s'évaluer et se dépasser; exercer un leadership de proximité et; penser de façon plus durable.

Ces défis transformationnels sont issus de l'étude attentive de plusieurs normes et approches d'amélioration continue et d'innovation et ont été validés grâce à des entrevues menées auprès de managers du réseau de la santé et des services sociaux québécois par HEC Montréal. Ils ont aussi été soumis au test de la réalité de plusieurs acteurs des domaines financiers, des communications, des arts, des technologies de l'information, de l'environnement et de l'éducation. Tous affirment y reconnaître les enjeux actuels et futurs de leur organisation.

Ces six défis ont un caractère universel pour toutes organisations qui souhaitent s'améliorer continuellement et innover dans un environnement complexe et en perpétuel mouvement. Ils sont appréciés pour leur caractère intégrateur des différentes normes et approches et leur pouvoir rassembleur autour d'une vision renouvelée de la gestion.

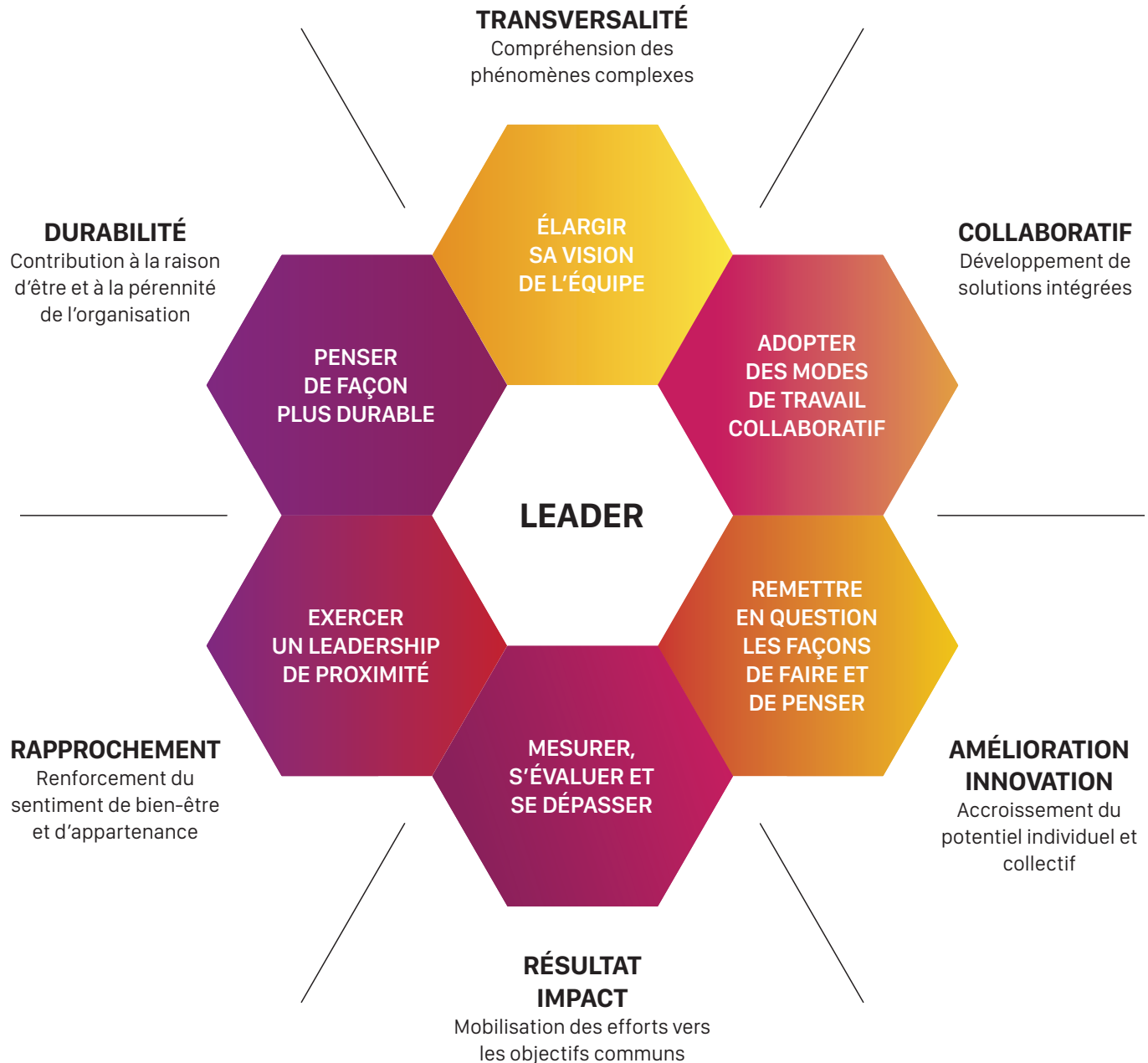
Ces défis ne sont pas une nouvelle mode, une nouvelle « saveur du mois ». Ils représentent un changement de paradigme essentiel déjà bel et bien amorcé au sein des organisations!

ENJEUX D'ÉDUCATION, DÉFIS DE GESTION, UN PAS DE PLUS VERS...



Correspondance entre les modèles suivants : La gestion réinventée (2016) de COTÉ, M. et le Cadre de cohérence (2018) FULLAN, M. et QUINN, J. tiré de « La cohérence - Mettre en action les moteurs efficaces du changement en éducation » publié aux Presses de l'Université du Québec, 2018.

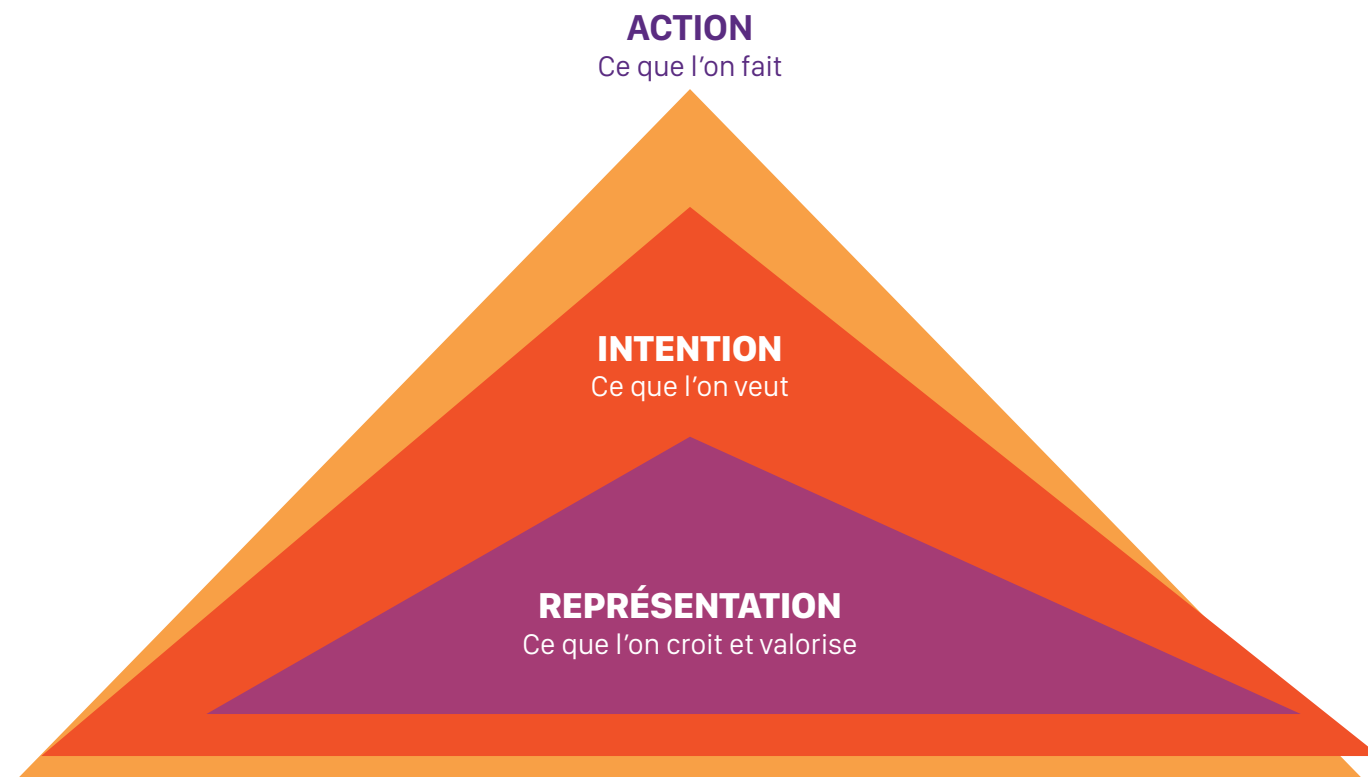
SIX DÉFIS POUR SE RÉINVENTER



UN CHANGEMENT EN PROFONDEUR...

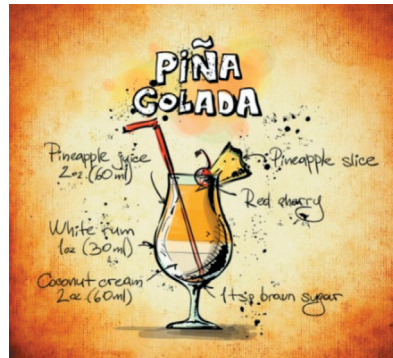
SE RÉINVENTER, C'EST SE DÉCOUVRIR DE NOUVEAU, VIVRE AUTREMENT SES TALENTS!

« Une transformation culturelle réussie, c'est une transformation qu'on peut observer quotidiennement et concrètement dans des gestes. Ce sont des pratiques de gestion et des comportements qui reflètent les valeurs et les attitudes qu'on souhaite voir émerger dans la poursuite d'une nouvelle vision. » – **Réal Jacob, professeur titulaire à HEC Montréal**



...POUR S'AMÉLIORER ET INNOVER DANS UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE ET EN PERPÉTUEL MOUVEMENT

STABILITÉ



SIMPLE (compréhension spontanée)

Effectuer une tâche en suivant une procédure détaillée. Les résultats sont prédictibles.

Ex. : Appliquer une recette.



COMPLIQUÉ (compréhension progressive)

Fait appel à un haut niveau d'expertise dans plusieurs domaines ainsi qu'à de la coordination. On détient un haut niveau de certitude sur les résultats.

Ex. : Placer un satellite en orbite ou fabriquer une voiture.



COMPLEXE (compréhension partielle)

L'expertise peut aider mais n'est pas suffisante : les relations sont clés. Chaque personne ou chaque situation est unique. Il est difficile de prévoir les résultats.

Ex. : Élever un enfant.

INSTABILITÉ

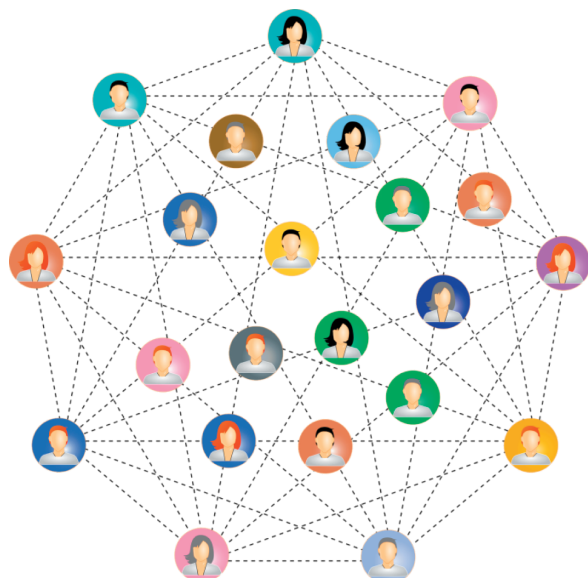
Adapté du modèle Cynefin de Dave Snowden

1

ÉLARGIR SA VISION DE L'ÉQUIPE

INTELLIGENCE COLLECTIVE OU INTELLIGENCE DE CONCEPTION

Dans la complexité, il faut savoir que l'on ne sait pas!



Sortir des silos!

Explorer différents points de vue pour bien comprendre les situations et mieux en gérer les risques décisionnels.

PROCESSUS DE SOLLICITATION D'AVIS (Laloux, F. (2017) Reinventing organizations)

À condition d'avoir consulté :

1. ceux dont c'est le domaine d'expertise;
2. ceux qui devront vivre avec les conséquences de la décision.

TRANSVERSALITÉ

COMPRÉHENSION DES PHÉNOMÈNES COMPLEXES

AVANTAGES

- Instaurer un dialogue entre les différents acteurs.
- Bien poser le problème complexe.
- Mettre l'accent sur les besoins et les intérêts des gens que l'on dessert (élèves, familles, communauté).
- Mieux gérer les risques décisionnels.
- Privilégier des cibles communes, créer un sens équivalent.
- Aller dans la bonne direction.

QUESTIONS CLÉS

- Quels sont les besoins des élèves, des familles, de la communauté?
- Quelles sont les priorités et les orientations de l'organisation?
- Qui possède l'intelligence de la situation (enseignants, partenaires internes et externes, fournisseurs, élèves, parents, population en général, bénévoles, etc.)?
- Quels en sont les divers intérêts et points de vue?
- Quels sont les options possibles ainsi que les risques et les impacts associés pour les différentes parties et l'organisation?
- Qui décide et comment?

QUELQUES PISTES D'ACTION

- Processus de sollicitation d'avis : codéveloppement stratégique, *sprint digital*, *world Café* et forum ouvert.

ENJEUX

- Aborder les situations d'un point de vue systémique : sortir des silos.
- Faire preuve d'empathie, voir la situation à travers les yeux des autres.
- Anticiper les impacts des décisions et des actions sur les différentes parties.
- Se centrer sur les besoins des élèves et le bien commun.
- Se distancer de ses propres intérêts ou ceux de son équipe immédiate.
- Apprendre à faire des compromis, voire des sacrifices.
- Être conscient que l'on fait partie d'un tout : passer du « je » au « nous ».



2

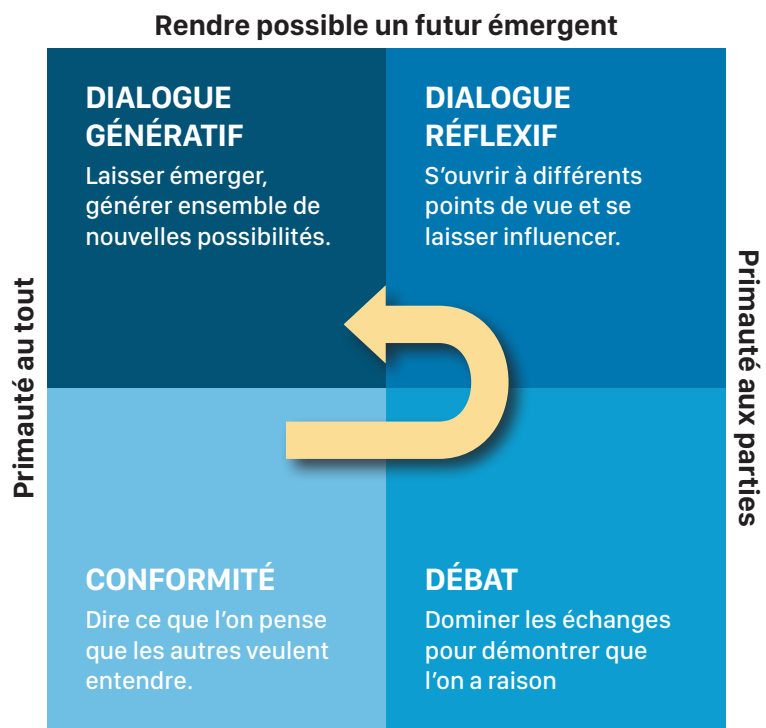
ADOPTER DES MODES DE TRAVAIL COLLABORATIF

INTELLIGENCE COLLABORATIVE OU INTELLIGENCE DE L'EXÉCUTION

D'un travail coopératif où chacun est expert dans son domaine et est invité à intervenir de façon isolée sur une partie du travail qui lui est attribuée.



À un travail collaboratif où les différentes expertises sont amalgamées de façon à construire des connaissances et des solutions collectives.



Adapté de Scharmer, C.O. (2013). Presencing Institute.

COLLABORATIF

DÉVELOPPEMENT DE SOLUTIONS INTÉGRÉES

AVANTAGES

- Se mobiliser et intégrer les disciplines au profit d'objectifs communs.
- Partager et mettre à profit les talents et les savoirs de chacun.
- S'aider mutuellement à améliorer ses capacités ou ses comportements.
- Développer des relations mutuellement avantageuses.
- Co-construire des réponses plus complètes et pertinentes.
- Diminuer le sentiment d'isolement et d'impuissance face à des situations complexes.

QUESTIONS CLÉS

- Quels sont nos objectifs communs?
- Quels sont nos besoins, nos attentes et nos priorités?
- Quels sont nos forces et nos talents?
- Comment souhaitons-nous fonctionner ensemble et prendre nos décisions?
- Comment allons-nous intervenir en cas de conflits?
- Quels seront nos indicateurs de succès en termes relationnel et de résultats?

QUELQUES PISTES D'ACTION

- Faciliter le travail collaboratif : rassembler les personnes, soutenir la mise en interaction des idées, concilier les différentes priorités et dénouer certaines impasses.
- Adopter des outils de travail collaboratif : partage de documents, gestion de notes et de tâches et espaces de messagerie.

ENJEUX

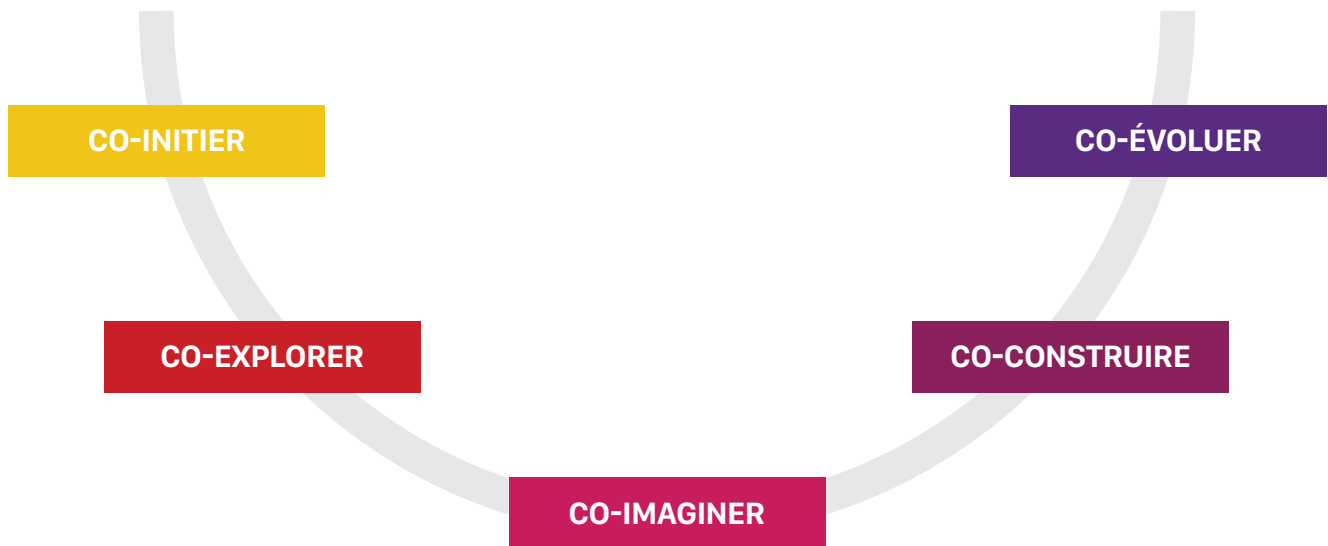
- Croire au potentiel des personnes et des collectifs.
- Partager et mettre à profit les forces, les talents, les compétences, etc.
- S'aider mutuellement à améliorer ses capacités et ses comportements.
- Accepter que des idées différentes, même opposées aux siennes, puissent cohabiter et s'enrichir mutuellement.
- Se centrer sur ce qui unit plutôt que sur ce qui différencie.
- Être solidaire des conséquences des décisions prises en cas de succès comme en cas d'échec.
- Faire confiance, ne pas vouloir tout contrôler.



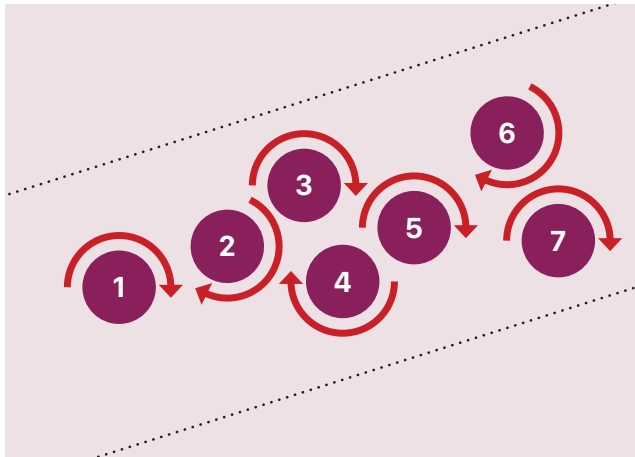
3

REMETTRE EN QUESTION LES FAÇONS DE FAIRE ET DE PENSER

LOGIQUE D'ÉMERGENCE



Les objectifs et les actions se précisent et se réalisent au fur et à mesure que l'on progresse!



AMÉLIORATION - INNOVATION

ACCROISSEMENT DU POTENTIEL INDIVIDUEL ET COLLECTIF

AVANTAGES

- Voir autrement et se donner de nouveaux points d'ancrage.
- Gagner en agilité, s'adapter aux besoins évolutifs.
- Identifier des réponses globales adaptées à la réalité.
- Aboutir à des résultats que l'on n'aurait pas imaginés avant.
- Retirer de la satisfaction et se sentir efficace.

QUESTIONS CLÉS

- Quelle est la situation vécue sur le terrain?
- Quelles en sont les dimensions méconnues à explorer davantage?
- Qu'est-ce qui se fait ailleurs?
- Quelles sont nos intentions et nos aspirations profondes?
- Quelles sont les possibilités et les alternatives potentielles?
- Que pourrions-nous mettre de l'avant maintenant?
- Qu'apprenons-nous de cette expérimentation rapide?
- Que devons-nous faire pour nous ajuster et progresser?

QUELQUES PISTES D'ACTION

- Co-initier : partage des intentions et des conditions de participation (entente d'engagement).
- Co-explorer : visites sur le terrain, recherche documentaire et entretiens auprès d'experts.
- Co-imaginer : processus d'idéation et de prototypage.
- Co-construire : expérimentation dans l'action et ajustements.
- Co-évoluer : appropriation des nouvelles façons de faire.

ENJEUX

- Considérer les problèmes et les difficultés comme des occasions d'apprentissage.
- Rechercher continuellement des occasions d'amélioration et d'innovation.
- Être curieux, ouvert aux nouveautés et optimiste.
- Sortir des sentiers battus.
- Plonger dans l'action sans tout savoir : prendre des risques.
- Reconnaître le droit à l'erreur.





MESURER, S'ÉVALUER ET SE DÉPASSER

EFFICACITÉ INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE

DEUX DIMENSIONS :

1. La reddition de compte - suivre les progrès et mesurer les résultats/impacts
2. L'amélioration/innovation - s'ajuster au fur et à mesure des rétroactions obtenues

DONNÉES QUANTITATIVES

Indicateurs SMART sur le plan stratégique, tactique et opérationnel.

DONNÉES QUALITATIVES

Ce que l'on aimerait voir, entendre et ressentir sur le terrain.

LA FACE CACHÉE DE LA MESURE

Estime de soi – Confiance en soi et envers les autres – Sentiment d'efficacité personnelle et collective – Peur d'être jugé, blâmé et rejeté.

RÉSULTAT - IMPACT

MOBILISATION DES EFFORTS VERS LES OBJECTIFS COMMUNS

AVANTAGES

- Se comparer pour mieux juger de son efficacité.
- Mesurer la juste valeur de ce qui a été accompli.
- Guider les comportements pour s'améliorer continuellement.
- Se sentir plus confiant dans sa capacité d'agir malgré les obstacles.
- Renforcer le sentiment d'efficacité personnelle et collective.

QUESTIONS CLÉS

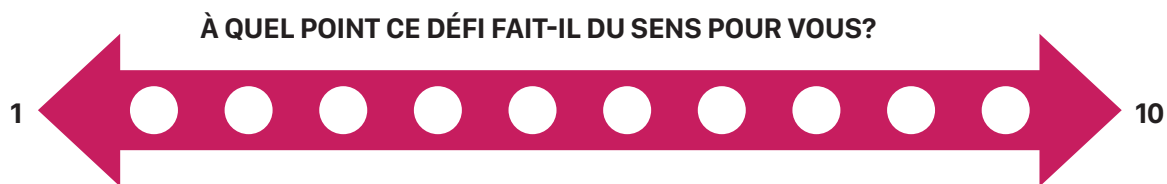
- Qu'est-ce qui sera différent lorsque nous aurons atteint les résultats désirés?
- Quels seront les premiers signes que les choses auront commencé à changer?
- Qu'allons-nous voir, entendre ou ressentir quand le changement sera effectué?
- Nos objectifs sont-ils ambitieux bien que réalistes?
- Nos indicateurs sont-ils révélateurs et facilement accessibles?
- Qui veillera à ce que les résultats soient utilisés à bon escient?
- Comment célébrerons-nous nos progrès et nos succès?

QUELQUES PISTES D'ACTION

- Collecte de données : observation directe, rétroaction, sondage et enquête.
- Traitement et visualisation des données : tableau de bord et station visuelle.
- Suivi des résultats : mêlée quotidienne et caucus.

ENJEUX

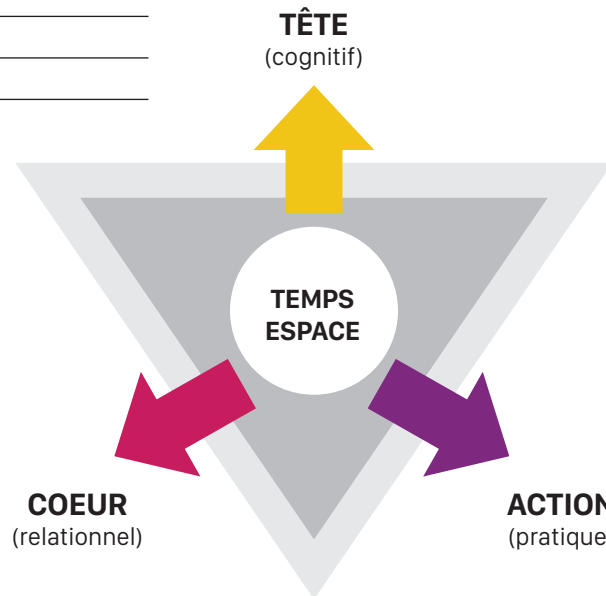
- Se doter d'objectifs ambitieux, bien que réalistes.
- Porter un regard lucide sur les situations.
- Partager les données pour mieux se comparer.
- Accepter de recevoir les bonnes et les moins bonnes nouvelles.
- Donner l'heure juste sans juger ni blâmer.
- Être à la fois rigoureux et bienveillant.
- Être sensible à la dimension affective de la mesure, rassurer et sécuriser.
- Reconnaître les bons coups et célébrer les succès.



5

EXERCER UN LEADERSHIP DE PROXIMITÉ

**LA PROXIMITÉ
COMPORTE TROIS DIMENSIONS, COGNITIVE, RELATIONNELLE ET PRATIQUE,
ET REPOSE SUR LE TEMPS ET L'ESPACE.**



Inspiré de Bastianutti et coll. (2015)

LES COÛTS D'UNE TROP GRANDE DISTANCE

- Risques psychosociaux (stress, épuisements, etc.).
- Faible attachement à l'organisation.
- Capacité diminuée de répondre aux besoins spécifiques des élèves, des familles et de la communauté.

RAPPROCHEMENT

RENFORCEMENT DU SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE ET D'APPARTENANCE

AVANTAGES

- Partager un cadre de référence commun.
- Instaurer des liens de confiance et de qualité.
- Développer l'esprit d'équipe et la cohésion du groupe.
- Favoriser la réalisation des personnes.
- Donner du sens aux actions.

QUESTIONS CLÉS

- Partageons-nous la même vision, les mêmes valeurs?
- Parlons-nous le même langage?
- Nous référons-nous aux mêmes normes et règles?
- Avec qui puis-je dialoguer et me sentir en confiance?
- Qui peut m'aider et me soutenir?
- À qui puis-je m'adresser en cas d'urgence?
- Qui peut m'aider à résoudre un problème?

QUELQUES PISTES D'ACTION

- Sur le plan cognitif : communauté de partage, foire aux questions et intranet.
- Sur le plan relationnel : présence attentive, authenticité et activités informelles.
- Sur le plan pratique : se déplacer là où l'action se déroule, accompagner dans l'action.

ENJEUX

- Générer du sens et faciliter le dialogue.
- Soutenir la création d'un tissu social riche entre les personnes.
- Faire preuve d'authenticité et de profondeur dans ses relations.
- Demeurer au fait de la réalité du terrain : se déplacer là où l'action se déroule.
- Être accessible et disponible même à distance : utiliser les bons moyens aux bons moments, apprivoiser le virtuel.

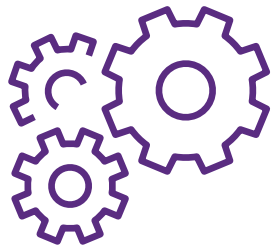


6

PENSER DE FAÇON PLUS DURABLE

L'ORGANISATION VUE COMME (Laloux, F. (2017) Reinventing organizations) :

UNE MACHINE Paradigme prévision-contrôle



COURT TERME

Recherche du plein rendement : maintenir le système en tension, inciter les personnes à en faire plus et plus vite.

UN ORGANISME VIVANT Paradigme écoute-réponse



LONG TERME

Au service d'une raison d'être évolutive : être à l'écoute des besoins et des opportunités, inciter les personnes à s'y ajuster continuellement.

QUELQUES INDICES D'UNE PERFORMANCE DURABLE

- Le développement de l'intelligence et du savoir individuel et collectif.
- L'augmentation des capacités à apprendre et à se renouveler.
- La prise en compte des conséquences des décisions et des actions à long terme sur les dimensions économiques, sociales et environnementales.

DURABILITÉ

CONTRIBUTION À LA RAISON D'ÊTRE ET À LA PÉRENNITÉ DE L'ORGANISATION

AVANTAGES

- Contribuer à une mission économique, sociale et environnementale.
- Répondre à un besoin de transcendance, d'accomplissement.
- Optimiser l'utilisation à long terme des ressources naturelles, humaines, matérielles et financières.
- Fournir un rendement soutenu, maintenir une performance durable.
- Laisser ultimement une empreinte positive dans le monde.

QUESTIONS CLÉS

- Qu'est-ce que notre raison d'être exige que nous fassions?
- À quoi sommes-nous appelés?
- Quelle réussite vaut vraiment la peine?
- Quelles sont nos ressources à court, moyen et long terme?
- Comment répondre aux besoins actuels sans compromettre notre capacité à répondre aux besoins futurs?
- Quelles traces souhaitons-nous laisser de notre passage sur terre?
- Que souhaitons-nous léguer aux générations futures?

QUELQUES PISTES D'ACTION

- Se projeter dans l'avenir : démarche appréciative, laboratoire du futur et atelier de prospective.
- Revoir ses critères d'efficacité et faire bon usage des ressources à disposition.

ENJEUX

- Défendre ce à quoi l'on croit vraiment.
- Être conscient que nos gestes quotidiens influencent notre avenir.
- Se distancer des contraintes immédiates et tenir compte des besoins et des exigences futures.
- Résoudre les problèmes à la source plutôt que de pallier temporairement aux défaillances.
- Privilégier les résultats et les bénéfices à long terme sur les plans économique, social et environnemental.
- Développer des gens en santé dont le tonus rend possible les gestes appropriés.
- Tenir compte des impacts de nos décisions et de nos actions sur les générations futures.



EXERCICE D'APPROPRIATION

<p>4 Quelles actions peut-on vous voir faire en réaction ou sous la contrainte des obstacles rencontrés?</p>	<p>2 Quelles actions peut-on vous voir faire pour vous rapprocher de ce qui est important pour vous?</p>
<p>3 Quels obstacles peuvent vous empêcher de faire les actions pour vous rapprocher de ce qui est important pour vous?</p>	<p>1 À la lumière des six défis présentés, qu'est-ce qui est important pour vous dans votre réalité?</p>

ÉLOIGNEMENT

RAPPROCHEMENT

Adapté de la matrice de la flexibilité psychologique de Polk et Schoendorff (2014)

COMMENT POUVONS-NOUS MIEUX...

... MÊME EN PRÉSENCE DE CONTRAINTES?

COLLOQUE 2018



Ce document a été réalisé par Marie Côté de La gestion réinventée



En collaboration avec le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ)



Tous les droits de reproduction et de diffusion de ce cahier appartiennent à Marie Côté de La gestion réinventée.

