

**ASSOCIATION DES GESTIONNAIRES DE PARCS IMMOBILIERS
EN MILIEU INSTITUTIONNEL (AGPI)**

**Colloque : INNOVER POUR MIEUX GÉRER
28 et 29 octobre 1998**

Conférence :

***Comment favoriser un environnement de
travail favorisant l'innovation***

**Louis-Claude Bertrand, mba,
Réseau D.O.F.**

Grandes lignes de la conférence

- **Le contexte actuel : rationalisation, normes, climat, etc.**

- **Les attitudes à privilégier : la coresponsabilité et la collaboration**

- **Les images clefs :**
 - la créativité : une étincelle**
 - l'innovation : une fleur**
 - l'environnement de travail : les éléments de la nature**
 - la gestion : la main de l'homme**

- **L'équation de la performance :**
 $Pf = (\text{Perception du rôle} \times \text{Profil} \times \text{Volonté}) + \text{Support}$
Organisationnel

- **L'innovation par le climat de collaboration : place centrale de l'information**

- **Outils pratiques : Checklist / Questionnaire**

Louis-Claude Bertrand

Profil du conférencier

Avant de devenir consultant et formateur, M. Bertrand a occupé des postes de cadre hiérarchique ou conseil de niveaux intermédiaire et supérieur au sein d'entreprises privées et parapubliques. Il a notamment eu l'occasion de participer à la création, au lancement ou au redressement de plusieurs entreprises.



Il a œuvré dans une variété de fonctions : marketing, gestion des ressources humaines, financières et techniques, direction générale, enseignement universitaire et formation en milieu de travail.

Il a notamment travaillé comme directeur des services techniques de l'hôpital Maisonneuve-Rosemont et comme conseiller du Centre des services aux entreprises du Collège de Rosemont.

Il intervient maintenant comme consultant en développement organisationnel et comme formateur en entreprise au sein de la firme Réseau D.O.F. inc..

Réseau D.O.F. et les CÉGEPS

Parmi les cégeps qui ont fait appel aux services de Réseau D.O.F., signalons le Cégep du Vieux Montréal, le Collège de Rosemont, le Collège de Maisonneuve, le Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu ainsi que celui de Sorel-Tracy.

Les interventions se font auprès des gestionnaires mais aussi, au besoin, avec les employés.

Parmi les thèmes abordés, on retrouve :

- le changement
 - le processus en 6 étapes
 - la saine adaptation au changement
 - le traitement des résistances
- le pouvoir de la crédibilité à l'interne comme à l'externe
- la résolution de conflits
- le coaching

La responsabilisation : une attitude de base en gestion

Nous vous proposons un modèle relativement simple. Il consiste en l'adoption d'une attitude responsable quant au choix d'une position de confort psychologique sur un continuum.

Le choix d'une attitude

Essentiellement, nous croyons que deux attitudes de base sont possibles à l'égard de la gestion :

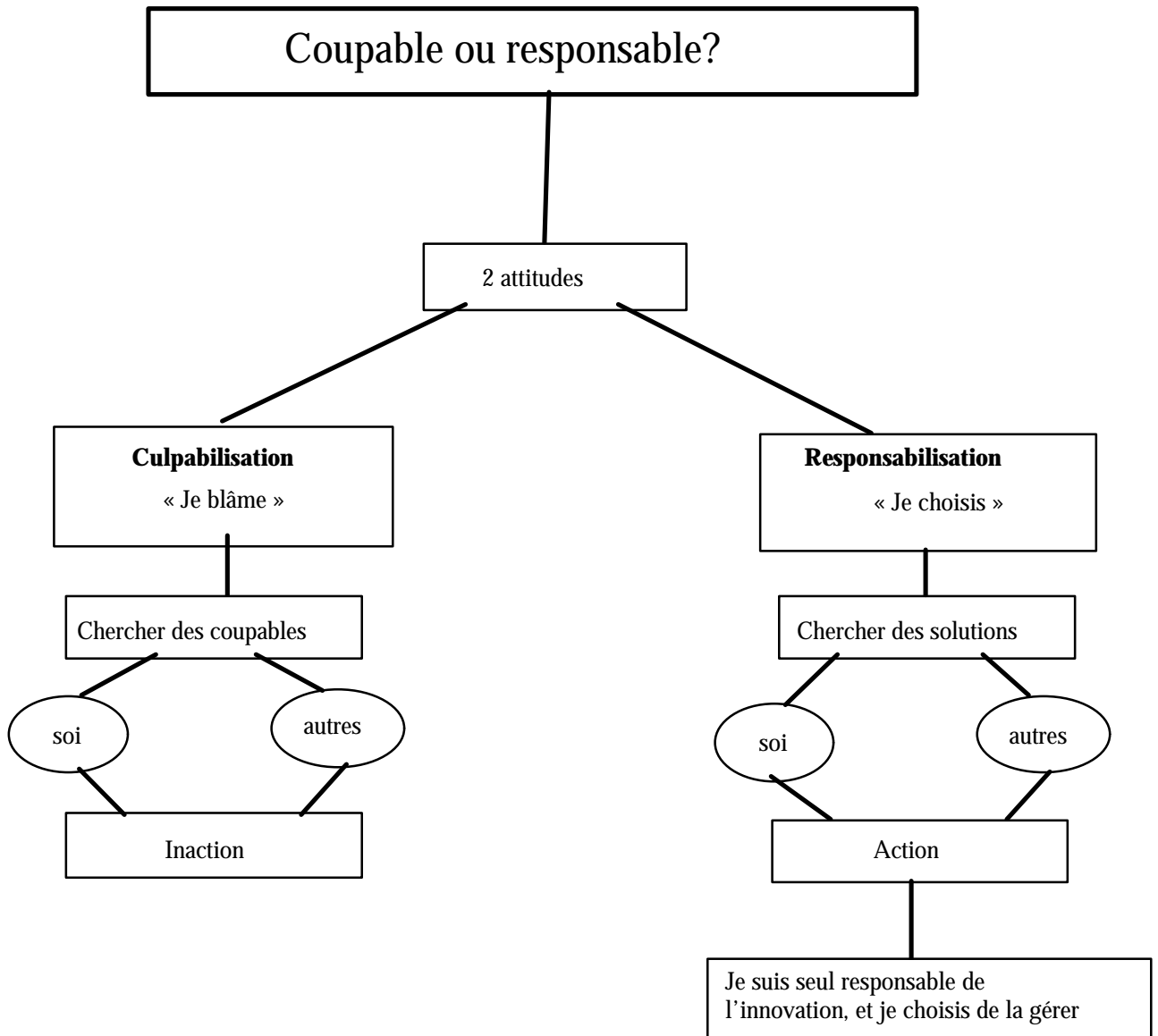
- **La culpabilisation**
- **La responsabilisation**

L'attitude de **culpabilisation** appartient aux chercheurs de «victimes». Elle conduit à rechercher des **coupables** à qui on peut reprocher notre manque de moyen. Cette recherche de coupables peut être dirigée vers **l'extérieur** : «c'est de leur faute», «ils ont peur du changement», «ils ne savent pas ce que nous vivont». Elle peut aussi être dirigée vers **l'intérieur** : «Je suis trop prudent», «Je sais pas me faire comprendre», etc. Dans les deux cas, ces réactions nous condamnent à **l'inaction**.

Par ailleurs, l'attitude de **responsabilisation** nous conduit à rechercher non pas des coupables, mais des **solutions**. On ne s'attaque pas à des personnes, à des institutions mais à des problèmes. Cette attitude suppose que l'on accepte d'être l'unique responsable (pas coupable) de la mise de l'avant de solutions innovatrices. Cette attitude conduit à **l'action**.

Par exemple, un gestionnaire responsable ne dira pas : «ils craignent l'innovation parce qu'ils ne veulent pas comprendre l'importance des enjeux, il n'y a rien à faire avec eux !». Il dira plutôt : «Je n'ai pas encore trouvé comment leur faire comprendre l'importance de cette innovation, je vais changer de stratégie».

Accepter d'être le premier responsable de l'innovation, c'est accepter la responsabilité de la gestion de l'innovation.



Modèle conceptuel de la coresponsabilité

La finalité de la coresponsabilité

La coresponsabilité vise le développement de rapports **gagnants/gagnants** entre les clients, l'organisation et le personnel.

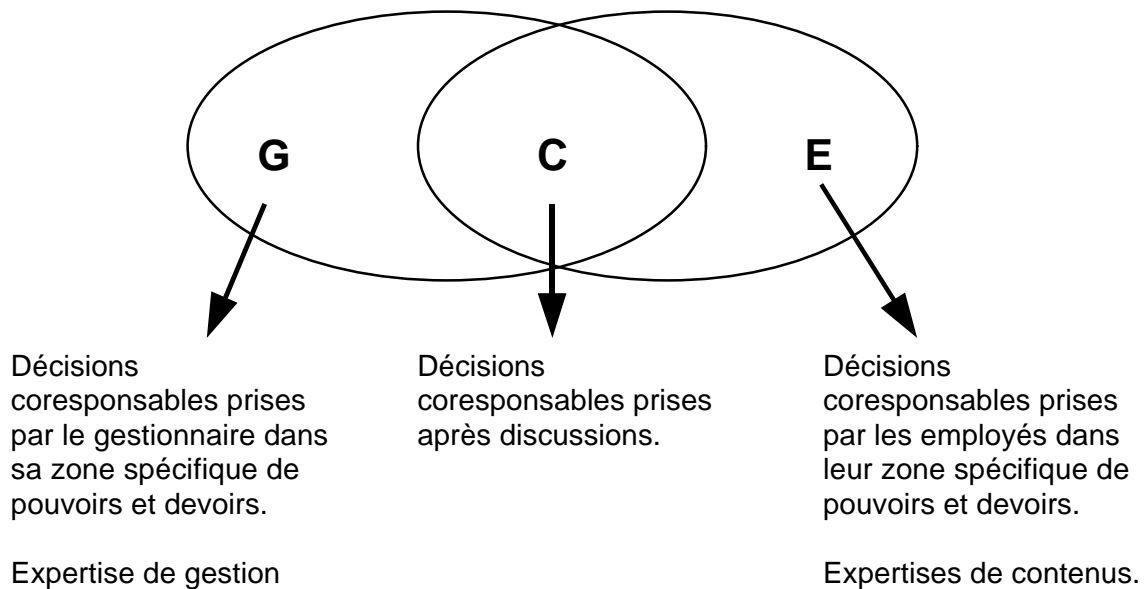
Une définition opérationnelle de la coresponsabilité

La coresponsabilité est un **processus** par lequel deux ou plusieurs **partenaires potentiels** reconnaissent leur **interdépendance**, se considèrent conjointement et solidairement **concernés** et conviennent de partager, suivant des **critères communs** de prise de décision, la prise de décision :

- 1) **des résultats** de quantité et qualité optimales
- 2) **des relations** fonctionnelles au travail

Une illustration

Temps 1 : Faible degré de coresponsabilité



Temps 2 : Fort degré de coresponsabilité

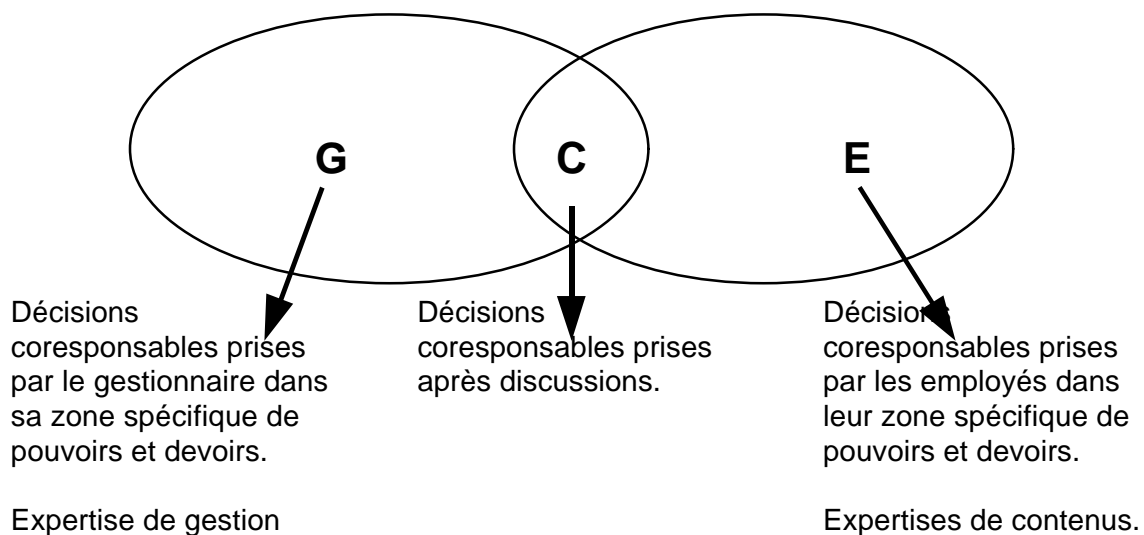


Figure I : Deux temps de développement de la pratique de la coresponsabilité entre un gestionnaire et ses employés.

Comme l'illustre la figure I, un gestionnaire et ses employés **progressent en coresponsabilité** quand, après avoir clarifié leurs zones respectives de pouvoirs et devoirs conjoints et spécifiques, au nom des expertises qui leur sont propres, ils sont en mesure de prendre de plus en plus de décisions coresponsables, en ayant de moins en moins besoin de se consulter à propos des critères de décision en coresponsabilité.

L'interface entre les deux sous-systèmes représente un élément dynamique important : c'est l'ensemble des décisions qui, en raison de la complexité de la situation, des expertises requises, ou du niveau d'intégration des critères de décision en coresponsabilité, gagnent à être prises après discussions, suivant divers mécanismes fonctionnels (téléphones, rencontres, comités ad hoc, comités permanents, etc.). C'est le lieu privilégié de l'apprentissage continu et du développement de la crédibilité ; c'est par ce travail conjoint que s'intègrent les valeurs organisationnelles, que s'expriment les intérêts respectifs et que se consolide le réflexe de prendre toute décision en fonction des critères communs de coresponsabilité ; c'est le processus qui permet la délégation progressive de responsabilités.

Les principes de la pratique de la coresponsabilité

Quatre principes

1. La pratique de la coresponsabilité est un **processus** et non une fin en soi.
2. La pratique de la coresponsabilité se distingue par l'utilisation de **références communes**. (Valeurs, postulats, langage commun)
3. La pratique de la coresponsabilité se réalise dans le respect des **contrats de travail** existants.
4. La pratique de la coresponsabilité se développe dans la différence et la **complémentarité** (des statuts, des rémunérations, des mandats, des rôles et responsabilités, des âges, etc.).

Quatre valeurs

1. **L'interdépendance**, comme étape de développement supérieure à l'indépendance.
2. **La collaboration**, dont le développement est tributaire d'un juste degré de circulation d'information structurante, opérationnelle et affective.
3. **La transparence**, dans la communication des choix stratégiques et des critères de prise de décision.
4. **La responsabilisation**, en regard des rôles et responsabilités de chacun, de même que de l'imputabilité et des pouvoirs de décision qui s'y rattachent.

Cinq critères de prise de décision en coresponsabilité

- 1. La meilleure qualité de service ou de produit au client externe.**
 - Une décision qui tient compte des besoins, caractéristiques et exigences tant des clients actuels que potentiels.

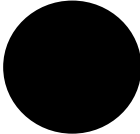
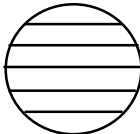
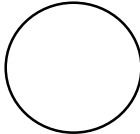
- 2. Le meilleur rapport qualité/coût.**
 - Une décision qui évite tant la sous-qualité que la sur-qualité, en tenant compte des divers coûts de production directs (économiques) et indirects (humains/organisationnels).

- 3. La cohérence avec les choix stratégiques de l'organisation.**
 - Une décision qui tient compte de la mission, des orientations, de la philosophie de gestion et des priorités d'action globales et sectorielles.

- 4. La meilleure satisfaction « possible » de l'ensemble du personnel.**
 - Une décision qui, autant que possible, tient compte du plus grand bien collectif, de l'intérêt du plus grand nombre, de l'amélioration de la qualité de vie au travail de la majorité.

- 5. La meilleure satisfaction « possible » de chaque personne.**
 - Une décision qui, autant que possible, tient compte des intérêts de chacun, du bien-être individuel et des divers besoins de développement de chaque client du personnel.

La collaboration ou la dynamique information- relation

Type d'information	Relation	Dimension	Attitude	Corollaire (niveau de sécurité)
Structurante : <ul style="list-style-type: none"> • Mission • Orientations • Valeurs • Rôles • Règles • Politiques • Procédures 	Coercition Pouvoir Autorité <i>(Appliquer)</i> <i>(Répliquer)</i>	Cadre de travail <i>(forme)</i> <i>(comment)</i>	 Fermée Gagnant/Perdant	Insécurité masquée
Structurante et Rationnelle : <ul style="list-style-type: none"> • Expertises • Connaissances • Pensées • Idées • Concepts • Notions • Raisonnement • Données • Croyances 	Négociation Compétition <i>(Expliquer)</i>	Contenu <i>(fond)</i> <i>(quoi)</i>	 Semi-ouverte Gagnant/Perdant à tour de rôle	Sécurité relative
Structurante et Rationnelle et Affective : <ul style="list-style-type: none"> • Sentiments • Émotions 	Collaboration <i>(S'impliquer)</i>	Climat <i>(esprit)</i> <i>(qui)</i>	 Ouverte Gagnant/gagnant	Sécurité acquise

La collaboration ou la dynamique information - relation

Nous posons d'entrée de jeu comme postulat que toute organisation recherche la meilleure productivité possible de son personnel. Bien entendu, nous reconnaissons que plusieurs facteurs influencent la productivité comme par exemple l'adéquation des composantes de gestion : une mission claire, des orientations précises, une philosophie de gestion connue et acceptée, un personnel compétent, etc. À notre avis, le climat de travail constitue également un facteur déterminant de la productivité.

Pourtant, bien que chacun soit en mesure de cerner rapidement la qualité du climat de travail, il semble que peu de gens arrivent à en cerner les composantes de manière suffisamment concrète pour être en mesure de « gérer » le climat de travail.

Nous sommes d'avis que le climat de travail est fait de la **qualité** et de la **quantité** de relations claires entre les personnes.

Le climat se définit donc plus par la clarté des relations que par leur aspect harmonieux. Il va de soi que l'accord des points de vue rend les relations plus faciles et plus agréables; c'est probablement, d'ailleurs, ce qui incite les gens à rechercher l'accord plutôt que la clarté dans leurs relations.

Puisque le climat est constitué de la qualité et de la quantité de relations claires entre les personnes, il convient dès lors d'examiner les types de relations possibles :

- la relation de coercition
- la relation de négociation ou de compétition
- la relation de collaboration

Précisons tout de go que la majorité des gestionnaires tiennent le discours de la collaboration : ils la demandent, l'évoquent, déplorent son absence, la favorisent, l'utilisent comme référence. Mais tout ça ne crée pas nécessairement la collaboration.

Selon nous, les relations dépendent directement du type d'information qui est mis en circulation.

On tend généralement à considérer l'information comme étant uniforme, globale ou homogène. À notre avis, il existe plusieurs types d'information, lesquels sont déterminants sur le type de relation en cours.

1. **La relation de coercition ou de rapport de forces**

Principale caractéristique : la dynamique gagnant-perdant. Dans la relation de coercition ou de pouvoir, une des parties est « légitimée » de décréter ce qui est bien ou mal, acceptable ou inacceptable. Ce qui amène nécessairement l'interlocuteur à choisir entre se soumettre ou se révolter.

Dans la relation de coercition, le seul type d'information mis en circulation est l'information **structurante**, à savoir les lois, règlements, politiques, procédures, conventions, mécanismes, règles du jeu, ainsi que la mission, les orientations, la philosophie de gestion. L'information structurante couvre la dimension du cadre de travail, c'est-à-dire le comment.

On associe facilement les relations coercitives au caractère brutal ou autoritaire des personnes qui les exercent. Dans la réalité, cette attitude gagnant-perdant peut tout aussi bien se manifester sous le couvert d'une offre d'aide ou de sécurité.

La personne qui subit la relation de coercition se sent toujours considérée comme un simple rouage, un pion, une faible partie d'elle-même : il n'y a pas de place pour son intelligence ni son affectivité.

Habituellement, il ne lui reste qu'à attendre son tour d'avoir le « gros bout du bâton ».

2. **La relation de négociation ou de compétition**

Principale caractéristique : l'alternance des dynamiques gagnant-perdant et perdant-gagnant.

L'information mise en circulation en plus de l'information structurante est l'information rationnelle (de l'ordre de la logique) à savoir : l'expertise, les pensées, les concepts, les idées, les notions, les raisonnements, les connaissances, etc. L'information rationnelle couvre la dimension du contenu, c'est-à-dire du QUOI.

C'est souvent le type de relation où chacun fait des compromis pour acheter une paix ou une harmonie temporaire et où, par conséquent, chacun sacrifie partiellement des intérêts ou des besoins.

Dans ce contexte, l'information y est principalement stratégique, au sens où elle vise à gagner même au détriment de quelqu'un d'autre. C'est pourquoi on y constate beaucoup d'efforts d'explications et d'argumentations.

3. La relation de collaboration

Principale caractéristique : la dynamique gagnant-gagnant.

Il s'agit d'une relation où chacun des partenaires a accès à la totalité de l'information pertinente, et où chacun se sent traité comme une personne. On parle alors d'information affective qui couvre la dimension du climat, c'est-à-dire le QUI. Il peut s'agir de : sentiments, réactions émotives, opinions, jugements. Ceci ne veut pas dire pour autant que la réalité organisationnelle est escamotée au profit de l'information personnelle.

C'est une relation qui a pour prémisse que la réalité est constituée des perceptions individuelles. De ce fait, ces relations s'accommodent très mal des solutions standardisées.

Enfin, c'est une relation basée sur l'expression, l'écoute, le décodage des informations affectives directes et indirectes, sur la confiance d'arriver par la créativité collective à des solutions satisfaisantes pour les deux partenaires.

La voie royale de l'information affective semble être l'expression des sentiments, car l'information y est alors plus facile à recevoir et à décoder.

Pourtant, les réactions émotives, les opinions et les jugements sont également des véhicules d'information affective. Bien qu'il soit beaucoup plus difficile de les décoder, ce sont néanmoins des informations aussi utiles qu'incontournables. Il semble que face à celles-ci, la piste consiste à s'attarder plutôt à ce que la personne vit affectivement que sur la validité du moyen utilisé. De fait, la fonction des réactions émotives, opinions et jugements est de transmettre des informations affectives même si la manière semble malhabile.

Attitudes

C'est généralement par l'attitude qu'on diagnostique la qualité de la relation; or l'attitude se déduit à partir des comportements observés : les mots employés, les gestes, les actions, le non verbal.

Au moins trois attitudes sont possibles :

1. Une attitude **fermée**, où l'émetteur ne cherche qu'à être compris; il ne veut surtout pas être contesté ni même influencé; le comportement attendu est alors la soumission, la conformité au cadre prescrit.
2. Une attitude **semi-ouverte**, où l'interlocuteur est disposé à faire de la place pour ce qui explique, ce qui convainc, bref, pour ce qui facilite le développement du contenu ou du cadre de travail.
3. Une attitude **ouverte**, où l'interlocuteur invite à la mise en circulation de toute l'information en cause y compris l'information affective, la sienne et celle des autres.

Corollaire

Il existe un lien entre le niveau de sécurité personnelle de l'interlocuteur et le type d'information qu'il met en circulation.

1. Le **niveau d'insécurité masquée** est associé à la circulation d'une information uniquement structurante. Il s'agit d'une insécurité à l'égard des enjeux et des réactions émotives. Nous faisons l'hypothèse que ces personnes craignent de se tromper, d'être prises en défaut, ou qu'elles-mêmes ou les autres se laissent aller à des réactions démesurées, comme l'agressivité par exemple. En ce sens, la stricte circulation de l'information structurante « garantit » que la relation va se dérouler dans les limites du contrôle.
2. Le **niveau de sécurité relative** est celui où l'interlocuteur perçoit encore le besoin de se protéger et, pour ce faire, filtre l'information qu'il donne ou reçoit.
3. Le **niveau de sécurité acquise** permet la libre circulation de tous les types d'information. Une telle sécurité repose sur l'assurance que l'interlocuteur sera en mesure de traiter sa propre information affective et celle des autres, et ce, pour le plus grand bénéfice de chacun. À ce niveau de sécurité, on est en mesure d'assumer la réalité avec aise plutôt que de chercher à l'éviter.

Intégration

- Les relations de coercition émanent directement de la mise en circulation d'une information uniquement structurante, laquelle couvre la dimension du cadre de travail. Elles s'accompagnent d'une attitude fermée, généralement reliée à l'insécurité des personnes qui les initient.
- Les relations de négociation ou de compétition découlent de la mise en circulation de l'information structurante et de l'information rationnelle, donc dans les dimensions du cadre de travail et du contenu. L'attitude y est semi-ouverte, et les personnes qui les initient disposent généralement d'une sécurité relative.
- Les relations de collaboration impliquent la circulation de l'information structurante, de l'information rationnelle et de l'information affective. Elles couvrent les dimensions du cadre de travail, du contenu et du climat. L'attitude y est ouverte et reliée à la sécurité acquise des personnes qui les initient.

Illustration

- Question en début de réunion d'un participant qui a un rendez-vous important à 16 h 00 :

- Relation de coercition :

« Est-ce qu'on peut finir à 16 h 00 plutôt qu'à 17 h 00 ? »

« Non, l'horaire précise bien 17 heures. »

- Relation de négociation ou de compétition :

« Est-ce qu'on peut finir à 16 h 00 plutôt qu'à 17 h 00, si on prend seulement 30 minutes pour dîner? »

« Négocions, alors. »

- Relation de collaboration :

« J'ai un rendez-vous important à 16 h 00; j'ai peur des conséquences si je le manque. Est-ce que je peux finir à 15 h 30? »

« Je suis sensible à ton besoin; on examinera ensemble comment tu peux récupérer le contenu vu en ton absence. »

Conclusion

Il revient à chacun de choisir le type de relation qu'il souhaite établir et entretenir.

Quand la collaboration est présente dans un groupe, tout semble magique. Pourtant, la collaboration n'est jamais accidentelle. Les personnes qui l'obtiennent sont celles qui sont disposées à en payer le prix : avoir le courage de prendre des risques.

Portrait du climat de créativité Questionnaire *

Consignes Mesurer le climat dans lequel vous travaillez présentement.
Utilisez l'échelle suivante :

1 = Tout à fait d'accord, 2 = D'accord, 3 = Incertain, 4 = Désaccord,
5 = Tout à fait en désaccord

		Accord		Désaccord	
1- On critique mon travail sans que je puisse m'expliquer.	1	2	3	4	5
2- On m'encourage à être aussi créatif que possible.	1	2	3	4	5
3- La direction porte un jugement sur les actions des employés.	1	2	3	4	5
4- La direction permet la flexibilité au travail.	1	2	3	4	5
5- Dans mon emploi actuel, on ne valorise pas les nouvelles idées.	1	2	3	4	5
6- La direction est ouverte aux nouvelles idées et au changement.	1	2	3	4	5
7- Mon patron contrôle comment et quand je travaille.	1	2	3	4	5
8- Mon patron comprend bien les problèmes dont je m'occupe.	1	2	3	4	5
9- La direction manifeste peu d'intérêt ou de respect pour les nouvelles idées.	1	2	3	4	5
10- Mon patron respecte mes sentiments, mes valeurs et mes idées.	1	2	3	4	5
11- On retrouve peu de flexibilité dans mon environnement de travail.	1	2	3	4	5
12- Mon patron protège mes idées d'innovation.	1	2	3	4	5
13- Mes idées ont déjà été présentées comme étant celles d'un autre.	1	2	3	4	5
14- On respecte la perspective que j'apporte.	1	2	3	4	5
15- Je dois être prudent dans mes échanges avec la direction de façon à être bien compris.	1	2	3	4	5

* **Pour obtenir le solutionnaire et les pistes de solutions, il vous suffit de nous faire parvenir votre carte d'affaires.**

	Accord		Désaccord		
16 - La direction échange avec les employés sans faire sentir son statut supérieur ou son pouvoir.	1	2	3	4	5
17 - La direction s'attribue le mérite des idées des employés.	1	2	3	4	5
18 - Mon patron me respecte et me fait confiance.	1	2	3	4	5
19 - La direction n'est pas transparente.	1	2	3	4	5
20 - On me donne l'occasion d'apprendre et d'expérimenter de nouvelles choses.	1	2	3	4	5
21 - La direction traite tout le monde de la même façon.	1	2	3	4	5
22 - Le climat de l'organisation stimule la créativité.	1	2	3	4	5
23 - Mon patron offre rarement son support moral aux employés.	1	2	3	4	5
24 - Je peux exprimer avec franchise mes idées à mon patron.	1	2	3	4	5
25 - Je me sens quelques fois démuni et pas à la hauteur.	1	2	3	4	5
26 - Mon patron fait part de ses idées de façon à être compris mais n'insiste pas pour que je sois d'accord avec lui.	1	2	3	4	5
27 - Mon patron fait clairement voir que c'est lui qui dirige.	1	2	3	4	5
28 - J'ai le temps et les moyens d'être créatif.	1	2	3	4	5
29 - La direction vérifie tout de façon à s'assurer que le travail est bien fait.	1	2	3	4	5
30 - On me récompense d'avoir pris les risques appropriés.	1	2	3	4	5
31 - La direction ne peut admettre ses erreurs.	1	2	3	4	5
32 - La direction décrit les situations clairement et avec objectivité.	1	2	3	4	5
33 - Mon patron est dogmatique; je ne peux le faire changer d'idées.	1	2	3	4	5
34 - Mon patron indique la direction à prendre et fournit du feedback.	1	2	3	4	5
35 - La direction pense que ses idées sont toujours correctes.	1	2	3	4	5
36 - On m'encourage à avoir un contact direct, étroit avec le client.	1	2	3	4	5