

Développer ses gestionnaires et favoriser l'émergence d'une culture apprenante

Denis Garneau, B. Sc., consultant senior
François Pouliot, B.A.A., M.B.A. Management, consultant
Nathalie Paquette, B. Sc., M.B.A., consultante

Un contexte propice

En tant que dirigeants, nous souhaitons tous trouver les perles rares qui arriveront dans l'organisation avec l'ensemble des qualités et des compétences requises. Mais dans un contexte caractérisé par les changements rapides, subséquents et souvent paradoxaux, savoir gérer ne peut plus être basé uniquement sur les seules aptitudes « naturelles » ou l'expérience. L'exercice du leadership demande un ensemble de qualités et de compétences, à la fois humaines et managériales, qu'il est presque impossible de posséder sans un effort continu de développement et d'introspection.

Actuellement, un large consensus semble apparaître quant à l'importance de supporter les gestionnaires dans leur développement et ce, de façon continue. Ainsi, les organisations qui encouragent, motivent et mettent à la disposition des gestionnaires des moyens concrets de création et de consolidation de compétences humaines et managériales augmentent l'alignement des leaders sur la culture organisationnelle, mais surtout stimulent le partage et la réflexion quant aux moyens pour faire rayonner cette culture, favorisant ainsi l'adaptabilité de l'organisation.

Cette adaptabilité, si recherchée dans le contexte des marchés actuels, n'est pas le fruit d'un seul programme ou d'un seul instrument, mais plutôt celui d'un effort soutenu de l'ensemble de l'organisation pour cultiver une culture de développement. Et nous insistons sur le verbe cultiver, car c'est à l'image du jardinier qui prépare judicieusement son terrain, qui tient compte des conditions atmosphériques et arrose régulièrement ses plantes, qu'il faut envisager ces efforts. Cette métaphore intéressante place les activités de développement en tant que catalyseurs d'une culture organisationnelle soutenant l'apprentissage et le développement. Tout comme le plant qui produit son fruit dans ses champs, le gestionnaire doit pouvoir bénéficier des conditions requises pour transférer ses apprentissages et ses réflexions dans son milieu de travail.

Favoriser le transfert des apprentissages, une clé de réussite à la naissance d'une culture apprenante

Afin de maximiser les investissements en formation, certains prérequis doivent être en place dans l'environnement même de l'organisation afin d'offrir les opportunités de transfert d'apprentissage. Les apprentissages ne sont que des capacités potentielles au développement de nouvelles compétences. Ces capacités se transformeront en compétences si, et seulement si, les occasions de transfert des apprentissages dans l'environnement de travail sont présentes. Un environnement favorable au transfert des apprentissages permet, en complément aux sessions de formation, la mise en place de différentes activités telles que des activités de coaching/d'accompagnement individuel, de cercles d'apprentissage, de codéveloppement professionnel, d'activités de réflexion sur les pratiques, etc.

Cette diversité de moyens favorise les apprentissages à plusieurs niveaux, soit le savoir, le savoir-faire, le savoir-être, mais aussi le savoir vivre ensemble. Nous remarquons que les activités de partage, telles que le codéveloppement professionnel, créent des communautés d'apprentissage et des réseaux de partage d'information. Dans ces réseaux, une fois la confiance installée, les gestionnaires peuvent s'appuyer les uns sur les autres pour réussir dans les défis de gestion dans lesquels autrement ils souffrent d'isolement. De plus, on observe que ces réseaux peuvent avoir un impact collatéral, soit celui d'améliorer les collaborations entre les diverses unités de l'organisation, contribuant à améliorer les relations clients-fournisseurs.

.../

Colloque de la Chaire du leadership de la Capitale

Catherine Privé a été panéliste au colloque de la Chaire du leadership de la Capitale, organisé par l'École nationale d'administration publique. Ce panel regroupait messieurs John R. Porter, président de la fondation et ex-directeur général du Musée national des beaux-arts du Québec et Luc Meunier, PDG de la CSST, et était animé par monsieur Stéphan Bureau.

Salon MQQ

Alia Conseil était présente au colloque du Mouvement québécois de la qualité qui se tenait le 12 novembre au Palais des congrès.

tacTIC 2010

Hugo Privé sera conférencier à l'événement tacTIC 2010 organisé par TECHNOCompétences le 13 janvier prochain à Montréal.

Bravo!

Sophie Crochetière a obtenu une bourse de 3 000 \$ pour l'excellence de ses résultats scolaires au M.B.A.

Concours Excalibur

Caroline Ouellette, consultante au bureau de Montréal, fait partie du comité de rédaction des cas pour le concours Excalibur organisé par l'ORHRI, qui se tiendra en mars 2010. Ce concours invite les grandes universités canadiennes à se démarquer dans la résolution de cas relatifs à la gestion des ressources humaines.

Un atelier sur la gestion de la conciliation travail-vie personnelle

Dans le cadre de la conférence « Absentéisme au travail : diminuez-en la fréquence, la durée et les coûts », l'équipe de Alia Conseil a été invitée par le journal Les Affaires à animer un atelier le mercredi 27 janvier prochain, ayant pour titre « Aidez vos employés à atteindre un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle et favorisez leur présence au travail ». Destiné aux gestionnaires, cet atelier vise à sensibiliser les participants à ce sujet d'actualité et aux enjeux y étant rattachés, tout en concrétisant les meilleures pratiques en la matière à l'aide d'exemples réels et ce, en considérant les facteurs de risque et de succès propres à chaque organisation pour l'implantation et le maintien de telles mesures. Animé par Catherine Privé, M.A.P. CRHA et Véronique Dagenais-Desmarais, Ph. D. (cand.), l'atelier se déroulera au Hyatt Regency Montréal.



MANCHETTES

Conférence au Regroupement de Réseaux en Santé des Personnes au Travail

Alia Conseil était présente au colloque organisé par le RRSPT qui portait sur le mieux-être au travail, le 19 novembre dernier à Québec. Catherine Privé animait une conférence ayant pour titre : *La Reconnaissance : une stratégie préventive pour les problèmes de santé mentale*, devant 350 gestionnaires provenant de 35 ministères et organismes provinciaux.

« COUP DE CŒUR ♥♥♥ »

J'ai perdu ma montre au fond du lac; Retrouver la tranquillité pour mieux gérer, mieux vivre. Rémi Tremblay avec Diane Bérard, Les éditions Transcontinental, 2009.

Managing. Henry Mintzberg, Berrett Koehler-Community, 2009

Consultez nos bulletins antérieurs à l'adresse suivante : www.aliaconseil.com

Publié par Alia Conseil

© Tous droits réservés Alia Conseil inc.

.../

Vers une culture apprenante

Ces activités sont donc une occasion de développer les bases d'une culture apprenante si elles sont conçues de façon à utiliser les différents niveaux de savoirs, en plus de faire émerger les habiletés personnelles dans l'action.

Même si toute organisation, en tant que système ouvert, possède le potentiel de développer des apprentissages, ces derniers dépendent en grande partie de l'énergie que l'organisation déploiera à mettre en place certaines conditions favorables. En voici quelques exemples :

- expérimenter à partir de cas réels tirés de la pratique professionnelle;
- dans l'action, ne pas dissocier les compétences techniques et relationnelles;
- rendre possible l'apprentissage des uns et des autres, à partir de l'expérience concrète;
- s'obliger à prendre systématiquement un temps de réflexion sur sa pratique professionnelle.

Ainsi, une organisation sera dite « apprenante » si elle :

- crée l'espace requis pour le développement;
- organise les apprentissages afin de capitaliser sur les expériences et sur le transfert des compétences individuelles et collectives;
- permet à ses collaborateurs d'expérimenter et de se transformer dans ses lieux.

En tant que leader d'une organisation, une réflexion s'impose concernant son propre développement, celui de son équipe et, par conséquent, celui de toute l'organisation.

- Quelle est l'importance accordée au développement continu des compétences et des habiletés?
- Sur la base de quels critères les activités de formation sont-elles sélectionnées?
- Quelle place est accordée au transfert des apprentissages en dehors des activités de formation?

Des thèmes novateurs!

En fonction du niveau de maturité de l'entreprise et des préoccupations de gestion, plusieurs thèmes novateurs sont abordés dans les parcours de formation à l'intention des leaders, témoignant de l'évolution grandissante de la complexité de gestion, mais aussi de l'ouverture des organisations face à certains enjeux. En voici quelques exemples :

- le courage managérial;
- l'opérationnalisation de la vision stratégique;
- l'amélioration des relations « clients-fournisseurs » et la collaboration interunités;
- la conscience de soi;
- la santé psychologique au travail.

W ALIACONSEIL.COM

LAVAL 4000, BOUL. LE CORBUSIER, BUREAU 101, LAVAL (QUÉBEC) H7L 5R2 T 450 622 8500 F 450 622 1601

MONTRÉAL 550, RUE SHERBROOKE OUEST, TOUR OUEST, BUREAU 1780, MONTRÉAL (QUÉBEC) H3A 1B9 T 514 595 0701 F 514 281 1282

QUÉBEC PLACE IBERVILLE III, 2960, BOULEVARD LAURIER, BUREAU 570, QUÉBEC (QUÉBEC) G1V 4S1 T 418 652 1737 F 418 652 2422

SAGUENAY RUE 930, JACQUES-CARTIER EST, 5^E ÉTAGE, CHICOUTIMI (QUÉBEC) G7H 7K9 T 418 698 4060 F 418 698 4070