

Les cercles de dialogue :

Pour des transformations performantes et éthiques

Guide d'introduction et de facilitation



Ce guide a été développé par :

**Agence de développement de réseaux locaux
de services de santé et de services sociaux de Montréal**

**Association des cadres supérieurs du réseau de la santé
et des services sociaux de Montréal**

Chaire de Management éthique, HEC Montréal
Thierry.Pauchant@hec.ca

19 mai 2005

SOMMAIRE

But de ce guide.....	3
Sources et finalité du dialogue	3
Caractéristiques du dialogue	5
Figure I : Les quatre réalités d'un enjeu complexe	5
Processus du dialogue	7
Figure II : Modèle en « U » du processus.....	7
Figure III : L'éthique du dialogue : Modèle de la toupie	8
Tableau I : Niveaux de conscience, actions organisationnelles et parties prenantes considérées en éthique	9
Rôle du facilitateur ou de la facilitatrice	10
Tableau II : Attitudes, connaissances et habilités qui facilitent l'émergence du dialogue.....	10
Tableau III : Confusions fréquentes à propos du dialogue	11
Bénéfices du dialogue et opportunité d'initiation.....	12
Tableau IV : Évaluation de l'opportunité d'initier une pratique de dialogue	14
Organisation logistique	14
Pour aller plus loin	18

BUT DE CE GUIDE

Ce guide a pour but d'introduire la pratique du dialogue en entreprise. Cette pratique est particulièrement performante afin de mieux gérer des enjeux complexes tels que la transformation des entreprises et les dossiers d'éthique. La pratique du dialogue en entreprise répond à la volonté des personnes de s'engager personnellement dans les décisions, au lieu de seulement suivre des directives. Cette pratique répond aussi à la quête actuelle dans nos sociétés de retrouver des repères pour guider les actions, à l'heure où le brassage des idées et des cultures rend ces repères moins évidents.

Le guide présente les attitudes, les connaissances et les habiletés nécessaires pour à la fois participer à un cercle de dialogue et le faciliter. Il suggère de plus des ressources et des références pour aller plus loin dans la pratique, dont la vidéo éducative « Les cercles de dialogue : Pour des transformations performantes et éthiques ».

SOURCES ET FINALITÉ DU DIALOGUE

Employés, gestionnaires et cadres supérieurs sont de plus en plus confrontés à des enjeux complexes dans de nombreuses entreprises, incluant celles du réseau de la santé et des services sociaux. L'une de ces problématiques concerne les dimensions éthiques au travail. Une enquête récente effectuée par Estelle Morin d'HEC Montréal a mis en évidence que près de la moitié des cadres et cadres supérieurs du réseau se plaignent que certaines activités dans leur organisation vont à l'encontre de leur sens éthique au travail¹. Cette plainte est aussi entendue dans la majorité des entreprises en Amérique du nord. L'enquête a de plus établi que cette insatisfaction est reliée à une baisse de motivation des personnes ainsi qu'à une diminution de leur engagement envers leur organisation. Cette problématique est particulièrement difficile à modifier puisque que le réseau a surtout investi, jusqu'à maintenant, dans le domaine de l'éthique clinique : relativement peu d'approches sont actuellement intégrées dans le domaine de l'éthique organisationnelle.

¹ Pour cette enquête, voir www.hec.ca/cme, section « Cahiers de recherche »

La finalité du dialogue est d'assister le développement de la conscience des personnes pour qu'elles puissent mieux gérer des enjeux complexes. La majorité des outils traditionnels en gestion sont performants dans des situations répétitives ou lorsque l'enjeu à traiter est seulement *compliqué*. Un enjeu compliqué comporte un nombre important d'acteurs et de considérations. Un enjeu *complexe* est différent : en plus d'être compliqué, son manque de balises claires et sa nature enchevêtrée entraînent souvent des défenses à la fois émotives et intellectuelles de la part des individus et des groupes. Ces mécanismes de défense entraînent alors des dysfonctions dans la prise de décision, que ces décisions soient politiques, stratégiques ou administratives. Au lieu d'utiliser une solution adéquate au degré de complexité rencontré, les décideurs ont alors souvent tendance à se rabattre sur des solutions et des outils traditionnels qui sont politiquement corrects ou habituels; d'autres sont même enclins à développer des stratégies qui enveniment encore plus les problématiques, comme la recherche de boucs émissaires. Dans ces deux cas, le niveau de conscience n'est pas adéquat pour le degré de complexité rencontré. Comme l'a observé Albert Einstein :

« Nous ne pouvons espérer résoudre un problème complexe au niveau de conscience où il a été créé ».

La pratique du dialogue a été proposée par le physicien quantique David Bohm, l'héritier d'Albert Einstein. Bohm considérait le dialogue comme une pratique ou une discipline qui permet de mieux percevoir les mécanismes émotionnels et intellectuels de la pensée et de les dépasser par une opération mentale d'une plus grande maturité. Comme il l'a suggéré :

Seul un dialogue capable en même temps de dévoiler
le contenu intellectuel d'une présupposition inflexible
et de désamorcer la charge émotionnelle qui l'accompagne
rendra possible une véritable exploration
d'un nouvel ordre d'opération mentale.

Bohm a observé que si l'être humain est doué de « proprioception » pour les activités corporelles (une personne est consciente que son bras est levé quand ce bras est levé), cela est plus rare pour les activités mentales, que ces activités soient émotionnelles ou intellectuelles. Fort d'un diagnostic similaire, Peter Senge, de l'École d'administration

du Massachusetts Institute of Technology (MIT), a introduit la pratique du dialogue dans les entreprises privées et les organisations publiques en 1990 par son livre *La cinquième discipline*. Cet ouvrage a établi le champ professionnel appelé aujourd'hui « apprentissage organisationnel ». À ce sujet, des experts en transformation des organisations, tels que Edgar Schein, ont affirmé :

Le dialogue est un élément central pour tout modèle de transformation organisationnelle, considérant sa contribution à la formulation et la résolution de problèmes ainsi qu'à la compréhension des dynamiques culturelles.

Depuis, de nombreuses entreprises telles que Ford, Hewlett-Packard, Motorola, Shell, ainsi que des agences gouvernementales et des organisations publiques, ont introduit avec succès le dialogue dans leurs pratiques managériales. Au Québec, c'est dans le réseau de la santé et des services sociaux – système éminemment complexe – que cette pratique s'est particulièrement développée. Une trentaine de cercles ont été créés dans ce réseau depuis 1997, à Montréal, à Québec, ainsi qu'au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Une étude quantitative réalisée par la Chaire de management éthique d'HEC Montréal a établi que 98 % des participants et participantes à ces cercles – en majorité des cadres et cadres supérieurs d'expérience – ont évalué le dialogue comme l'une des formations les plus bénéfiques qu'ils ou elles aient expérimenté durant toute leur carrière¹. Ce résultat n'est pas surprenant considérant le riche héritage historique de la pratique du dialogue. Cet héritage inclut, par exemple, les dialogues pédagogiques de Socrate et de Platon, la légendaire table ronde du Roi Arthur, ou les cercles de parole de certaines tribus autochtones.

CARACTÉRISTIQUES DU DIALOGUE

Un cercle de dialogue est un espace et un temps privilégié où l'on se rend plus attentif au processus intérieur de la pensée et à ses effets extérieurs. On oublie souvent que tout ce que nous produisons provient du processus de la pensée : nos produits, nos services, nos valeurs, nos cultures. Souvent, même ce que nous pensons être nos perceptions directes de la réalité est en fait modelé par des pensées antérieures, des pensées émotionnelles ou intellectuelles, individuelles et collectives.

¹ Pour cette enquête, voir www.hec.ca/cme, section « Cahiers de recherche »

En gestion, la recherche scientifique suggère que plus de 85 % des outils et processus utilisés mettent l’emphase sur la réalité *extérieure* des personnes et des choses (comportements, structures, politiques, budgets, finance, etc.). Ces outils et processus abordent peu la réalité *intérieure* des personnes (sens, désirs, aspirations, croyances, valeurs, etc.). Comme suggéré à la figure I, une problématique complexe se doit d’être, cependant, abordée à la fois dans ses dimensions intérieures et extérieures, ainsi que dans ses dimensions individuelles et collectives, soit les quadrants A, B, C et D.

Figure I : les quatre réalités d'un enjeu complexe

	INTÉRIEUR	EXTÉRIEUR
Individuel	A. Intérieur-individuel «je», sens personnel Ex : Examen de conscience	B. Extérieur-individuel «ça individuel», corps et comportement Ex : Code de déontologie
Collectif	D. Intérieur-collectif «nous», culture et valeurs Ex : Dialogue sur les valeurs	C. Extérieur-collectif «ça collectif», outils et systèmes Ex : Énoncé de mission

La façon dont les problématiques éthiques sont habituellement gérées en organisation – un enjeu particulièrement complexe – procure un exemple de l’importance surdimensionnée des quadrants B et C. Aujourd’hui, l’outil le plus utilisé en éthique est le code de déontologie (quadrant B) : plus de 70 % des organisations en Amérique du Nord offrent différentes versions de ce code. Sa fonction est de définir quels sont les comportements jugés « bons » et « mauvais » dans une organisation et d’influencer ces comportements par un système de récompenses et de punitions. Il ne s’agit pas ici d’être introspectif sur les émotions et conceptions entretenues par les personnes, mais de régir le comportement observable de chaque personne, une réalité à la fois extérieure et individuelle. Le second outil le plus utilisé en éthique est l’énoncé de mission, présent en différentes versions dans environ 50 % des organisations (quadrant C). Les énoncés sont moins prescriptifs que les codes de déontologie. Ils tentent d’orienter globalement les actions des personnes – une réalité extérieure et collective – vers des buts généraux jugés désirables comme, par exemple, accroître l’efficacité, la qualité ou l’équité. Ces énoncés sont parfois appelés des « énoncés de valeurs ». Cependant, il s’agit moins ici d’explorer

différentes valeurs que de les lister et de choisir celles considérées comme prioritaires dans une organisation ou une collectivité. Parfois même ces énoncés sont proposés comme une technique d'endoctrinement, allant à l'encontre de la volonté des personnes à participer aux décisions.

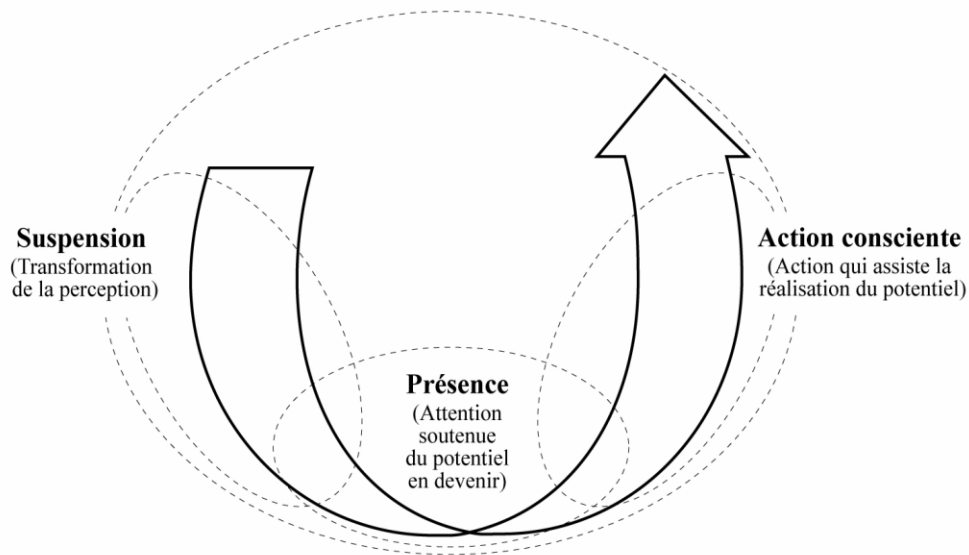
Enfin, moins de 10 % des organisations – les plus innovatrices – utilisent les approches D et A en éthique, en plus des deux premières : il ne s'agit pas ici de seulement prescrire ou orienter les comportements individuels ou les actions collectives, mais aussi d'explorer les pensées des personnes, leurs émotions, leurs désirs, leurs conceptions de la vie, leurs aspirations ainsi que de les relier à des actions concrètes. La pratique du dialogue facilite cette exploration en permettant aux personnes de dialoguer avec les autres et avec elles-mêmes sur les sources de leurs pensées (quadrants A et D). De plus, cette pratique permet de mieux prendre conscience des conséquences de ces pensées sur les comportements individuels et les actions collectives (quadrants B et C). Davantage conscients des réalités à la fois personnelles et collectives, ainsi que des réalités subjectives et objectives, les décideurs sont alors mieux équipés pour gérer des enjeux complexes en développant des stratégies à la fois performantes et éthiques.

D'après les expériences réalisées en Angleterre, au Canada et aux États-Unis, un dialogue est plus riche lorsque les groupes sont composés de 20 à 40 personnes, représentant ainsi un microcosme de la société ambiante. De plus, l'insertion et la participation des personnes dans un cercle gagnent à être volontaires afin d'assurer un haut degré de liberté de vues. Assises en cercle, symbolisant l'égalité, les personnes se rencontrent à intervalles réguliers, par exemple une fois par mois. Elles dialoguent sur des sujets de leur choix et qui les préoccupent dans leur travail, poursuivant un but commun défini de façon très large. Une durée de deux heures pour chaque dialogue semble être adéquate et l'expérience gagne à être poursuivie pour une période de 12 mois au minimum, les effets du dialogue étant « homéopathiques ». Ces dialogues gagnent à n'avoir ni ordre du jour spécifique prédéfini, ni leader désigné, et demandent l'aide d'un facilitateur. Enfin, il est aidant que chaque session, en plus des deux heures du dialogue, comporte une courte période d'introduction avant le dialogue (par exemple 30 minutes) et une courte période de rétroaction après le dialogue (un autre 30 minutes ou au besoin). Durant la période d'introduction, certaines caractéristiques du dialogue peuvent être introduites, facilitant ainsi la formation des participants; durant la période de rétroaction, les personnes sont appelées à se prononcer sur la qualité du flot du dialogue vécu, facilitant ainsi l'apprentissage et le développement d'habiletés pour les prochains dialogues.

LE PROCESSUS DU DIALOGUE

Un dialogue est beaucoup plus qu'un échange d'information entre des personnes. Le mot dialogue est formé du préfix *dia* qui signifie « aller à travers » et *logos*, le « sens ». Un dialogue est donc une exploration « à travers le sens » afin d'assister son émergence. Comme indiqué à la figure II, le processus du dialogue comprend trois étapes inter-reliées, formant un mouvement en « U » : la suspension, la présence et l'action consciente.

Figure II : Modèle en «U» du processus du dialogue



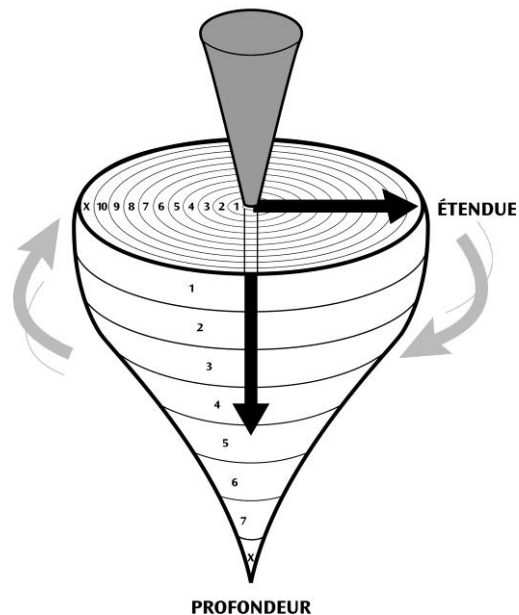
Durant la « suspension », les personnes suspendent leurs jugements et tentent de prendre conscience des sources de leurs pensées, individuelles et collectives, émotionnelles et intellectuelles. Durant la « présence », les personnes portent plus d'attention à la nature de la réalité et aux potentiels qui pourront émerger. Enfin, durant l'« action consciente », les personnes agissent afin de faire émerger ces potentiels.

Ces notions sont difficilement explicables de façon conceptuelle et doivent être vécues durant le processus du dialogue. Comme l'a proposé Danah Zoar, experte en transformation organisationnelle :

Le dialogue est une attitude différente envers soi-même, les autres et la société, et un véhicule puissant pour des changements organisationnels profonds.

Ce processus est facilité à la fois par la diversité des personnes participantes au dialogue et le développement individuel de leur niveau de conscience. Comme indiqué dans le modèle de la toupie (voir figure III), un dialogue permet une *étendue* accrue des enjeux explorés ainsi qu'une *profondeur* accrue de cette exploration.

FIGURE III
L'ÉTHIQUE DU DIALOGUE
MODÈLE DE LA TOUPIE



Cette étendue est facilitée par le nombre élevé de participants au dialogue et leur diversité : si dans la gestion traditionnelle les décisions sont souvent prises par un nombre limité d'acteurs, ou même par une seule personne, le dialogue encourage la participation

active d'un grand nombre de parties prenantes ou de groupes d'intérêt qui compose une collectivité, assurant ainsi une diversité de vues. De même, la profondeur du dialogue est encouragée par l'intention poursuivie par chaque personne participante. Si dans la gestion traditionnelle cette intention est souvent dirigée vers la réalisation de buts matériels à court terme, le dialogue poursuit le développement d'une « écologie de l'esprit » à moyen et long termes. Cette écologie permet une meilleure adéquation entre les décisions prises et la nature complexe des enjeux rencontrés.

Des exemples de ces différents niveaux de conscience et différentes parties prenantes sont indiqués au tableau I. Ce tableau distingue entre différents niveaux de conscience dans le domaine de l'éthique, soit de façon générique, les niveaux pré-conventionnel, conventionnel et post-conventionnel. Par exemple, une personne opérant au niveau de conscience pré-conventionnel aura tendance à considérer des problématiques éthiques si elle est confrontée à des punitions potentielles; au niveau conventionnel, une personne aura tendance à respecter les normes sociales et sociétales; et au niveau post-conventionnel, elle aura plus tendance à utiliser un jugement critique et plus dérivé d'une authenticité mature. Le tableau I suggère aussi les actions organisationnelles les plus fréquentes pour chaque niveau et les parties prenantes généralement considérées. Bien sûr, ce tableau n'est qu'indicatif et doit être actualisé pour les situations vécues dans des organisations particulières.

Tableau I. Niveaux de conscience, actions organisationnelles et parties prenantes considérées en éthique

<i>Niveau de conscience</i>	<i>Action organisationnelle</i>	<i>Partie prenante considérée</i>
<i>I. Pré-conventionnel</i>		
<i>1. Obéissance et punition</i>	Éviter de mettre à l'épreuve l'organisation	Soi-même et organisation perçue comme autorité
<i>2. Instrumentalisme</i>	Poursuivre des intérêts propres	Services, supérieurs, employés
<i>II. Conventionnel</i>		
<i>3. Ententes interpersonnelles</i>	Respecter les normes internes et locales	Management, investisseurs, concurrents, partenaires
<i>4. Ententes sociales</i>	Respecter la loi et la réglementation	Gouvernement, clientèles, industrie, associations, public
<i>III. Post-conventionnel</i>		
<i>5. Contrat social critique</i>	Jugements critiques des consensus sociaux	Familles, communautés, autres organisations, société
<i>6. Éthique universelle</i>	Actions authentiques allant au delà de la loi	Génération futures, écologie, économie globale, science
<i>7. Nature ultime</i>	Quête du sens et facilitation du développement potentiel	Univers, archétypes, transcendant

Le modèle de la toupie suggère également que le dialogue est une « pratique en mouvement », tel que le sport, le yoga ou les arts martiaux. Ceci implique que la pratique du dialogue se bonifie par sa pratique même. Comme une toupie tourne sur elle-même, le dialogue se développe par l'accroissement conjugué de l'étendu des enjeux examinés, fournie par les parties prenantes diverses, et la profondeur de l'attention qui est activée durant le dialogue. À terme, le niveau de conscience des personnes se développe, menant potentiellement à une écologie de l'esprit plus subtile, tant individuelle que collective.

ROLE DU FACILITATEUR OU DE LA FACILITATRICE

Le rôle du facilitateur ou de la facilitatrice est essentiel durant un dialogue, bien que cela ne soit pas un rôle traditionnel de leadership. Leur fonction est d'aider les participants et participantes à mieux comprendre l'esprit et le processus du dialogue, avec l'aide des autres membres du cercle. Le dialogue étant un processus innovateur permettant d'explorer les sources des règles prescrites, il ne peut être lui-même régi par des règles strictes. L'expérience montre cependant qu'un certain nombre d'attitudes, de connaissances et d'habiletés facilite l'émergence du dialogue, comme résumé au tableau II.

TABLEAU II : ATTITUDES, CONNAISSANCES ET HABILITES FACILITANT L'EMERGENCE DU DIALOGUE

1. Poursuivre un but commun défini très largement, sans agenda prédéfini, en laissant émerger dans le cercle les enjeux qui seront examinés.
2. Rendre les présupposés les plus explicites possibles par un équilibre entre l'exposé authentique de ses points de vue et le questionnement respectueux de ceux des autres.
3. Cerner les conséquences des conceptions entretenues et des actions entreprises pour les personnes, les organisations et leur environnement.
4. Suspendre le jugement durant la parole et l'écoute et découvrir, par empathie, le point de vue et le sens vécu par d'autres personnes.
5. Ralentir la vitesse de la pensée et développer une attention subtile sur les interactions existantes entre les interventions, la pensée, les émotions, les réactions corporelles, les valeurs, les intuitions, etc.
6. Ne pas capturer la pensée par un seul effort accru de la pensée et accueillir la diversité des modes d'intervention (intellectuels, émotionnels, imagés, esthétiques, etc.).
7. Respecter le caractère sacré de la parole en réduisant le nombre et la durée des interventions, en accueillant les temps de silence et en s'exprimant seulement quand l'intervention est considérée « conséquente ».
8. Suspendre le plus possible les rôles et les statuts, incluant ceux des cadres dirigeants, ceux des employés subalternes, ou ceux du facilitateur ou de la facilitatrice.
9. Offrir ses interventions plus au centre du cercle qu'à des personnes en particulier et éviter les généralisations abusives.
10. Résister le désir d'avoir été bien compris et de défendre son point de vue : développer la confiance qu'une autre personne va qualifier et enrichir l'intervention.
11. Développer la patience en mettant davantage l'accent sur les processus d'apprentissage individuel et collectif offert par le dialogue et moins sur ses résultats à court terme.
12. Avec le temps, ouvrir le cercle de dialogue aux personnes ne travaillant pas pour l'organisation mais représentant le système global affecté par les décisions et activités de l'organisation.

Le facilitateur, tout comme chaque participant, veille à éviter que le dialogue ne devienne une forme d'échange qu'il n'est pas. Par exemple, il est d'usage de différencier en communication entre la dispute, le débat, la discussion et le dialogue : une dispute conduit à l'absence de communication ou à l'imposition de ses vues par force si nécessaire; un débat est une forme de communication structurée où l'on tente de convaincre l'autre par l'art de la rhétorique; une discussion est un espace de parole plus ouvert où l'on échange des idées en défendant ou non ses vues; un dialogue est un espace de parole et de silence où l'on examine ensemble les sources des pensées et tente de développer une écologie de l'esprit. Le tableau III liste les confusions les plus fréquemment entretenues à propos du dialogue.

TABLEAU III: CONFUSIONS FREQUENTES A PROPOS DU DIALOGUE

1. Un dialogue est différent d'une dispute, d'un débat ou d'une discussion.
2. Les groupes de dialogue sont différents des groupes de thérapie ou de soutien, bien que la pratique puisse mener à un développement de la conscience et à une meilleure gestion de soi.
3. Un groupe de dialogue n'est pas un comité chargé de trouver des solutions à des problèmes à court terme, ni de résoudre des conflits particuliers.
4. L'esprit des dialogues est différent de celui des « salons » et ne se résume pas à des réunions informelles.
5. L'objet du dialogue n'est pas d'atteindre un consensus général ou de trancher entre différents intérêts divergents.
6. L'objet du dialogue n'est pas non plus de former une communauté ou une secte, ni d'encourager la formation d'un groupe immuable.
7. Le dialogue n'est pas une pratique de « petit groupe », mais de « grand groupe » qui peut servir de microcosme d'une société plus large.
8. La pratique du dialogue ne se résume pas à un processus intellectuel mené par un groupe d'experts, mais mène à examiner le processus de la pensée elle-même.
9. Le dialogue est différent du *brainstorming* car on y ralentit la pensée, et des sessions de *focus group* car il n'y a pas d'agenda spécifique prédéfini.
10. Le dialogue n'est pas une idée romantique naïve. Sa pratique est difficile et débutée souvent quand toutes les autres stratégies ont été essayées sans succès.

Les contenus des tableaux II et III peuvent être utilisés afin d'évaluer si une personne maîtrise les attitudes, les connaissances et les habiletés nécessaires pour remplir une fonction de facilitation dans un cercle de dialogue. Chaque item peut être alors évalué par exemple par une gradation de 1 (faible maîtrise) à 5 (excellente maîtrise).

En plus de ces qualifications, il est important que le facilitateur ou la facilitatrice soit légitime pour les participants et participantes. Cette légitimité est essentielle afin de garantir dans le cercle un certain degré de confiance dès le début des sessions, et cela en plus du degré de confiance généré entre les membres par eux ou elles-mêmes. Aussi, une étude réalisée par la Chaire de management éthique d'HEC Montréal a révélé que près d'un tiers des participants et participantes désire jouer un rôle de facilitation après une année d'expérience avec le dialogue. Le nombre potentiel de facilitateurs et de facilitatrices d'expérience ne semble donc pas un problème, la pratique du dialogue générant elle-même ces personnes.

BÉNÉFICES DU DIALOGUE ET OPPORTUNITÉ D'INITIATION

L'enquête réalisée par HEC Montréal a aussi révélé que le dialogue apporte de nombreux bénéfices. Globalement, les répondants et répondantes ont jugé que les séances de dialogue font partie des meilleures expériences de formation auxquelles ils ou elles ont participé durant toute leur carrière. Ces personnes ont de plus évalué que le dialogue aide à développer des habiletés spécifiques dans trois domaines : la gestion de la complexité, le développement des dimensions éthiques au travail et l'amélioration de la réflexion et de l'innovation.

1. La gestion de la complexité

L'ouverture à la complexité est l'effet le plus mentionné par les participants et participantes à un dialogue. Ceci inclut des habiletés différentes pour la prise de décision : la diminution des jugements stéréotypés; la capacité de prendre du recul et de rester dans le silence avant de prendre une décision; et la diminution de la recherche automatique d'un consensus qui peut réduire la qualité de la décision au plus petit dénominateur commun. Les participants mentionnent aussi qu'ils ont développé des

habiletés spécifiques. Ceci inclut une attention plus subtile à leur environnement, une meilleure prise de conscience de leurs réactions émotionnelles face à certains enjeux, et une remise en question de leurs suppositions de base. Enfin, l'habileté d'ouverture aux autres est aussi un effet important du dialogue, incluant une volonté d'apprendre des autres, une meilleure réceptivité à la diversité et une plus grande acceptation des idées différentes. Toutes ces habiletés sont essentielles afin de bien mener des dossiers complexes, tels que la transformation des organisations. Comme l'a bien dit une participante :

Je pense que le fait de pouvoir s'arrêter et de regarder le sens des changements que nous avons à mettre de l'avant sont bénéfiques. Les cercles de dialogue sont bénéfiques pour les participants, et les décideurs, entre autres.

**Joanne Lagacé, CLSC Pointe-aux-Trembles,
Extrait de la vidéo éducative « Les cercles de dialogue »**

2. Développement des dimensions éthiques au travail

Le développement des dimensions éthiques au travail est le second effet le plus mentionné par les personnes qui ont participé à un dialogue. Ces personnes jugent que leur expérience leur a permis de retourner à des valeurs humaines fondamentales, de développer des relations de qualité avec les autres et de mieux prendre conscience des valeurs qu'elles recherchent au travail. De même, ces personnes affirment agir, suite à leur expérience du dialogue, de façon plus authentique au travail avec leurs superviseurs et leurs employés. Elles affirment aussi qu'elles peuvent mieux suspendre leurs intérêts personnels, facilitant ainsi des décisions qui contribuent au bien commun. Comme l'a affirmé une participante :

Dans nos fonctions quotidiennes, nous n'avons pas le temps de réfléchir à l'éthique. L'éthique est un sujet qui est vaste, qui ne tolère pas de balises. Le dialogue permet cette réflexion.

**Marguerite Deschamps, CLSC Mercier Est Anjou
Extrait de la vidéo éducative « Les cercles de dialogue »**

3. Amélioration de la réflexion et de l'innovation

Enfin, les personnes jugent que leur expérience du dialogue les a aidé à améliorer leur réflexion et leur créativité. Ceci inclut : l'habileté de prendre le temps de réfléchir au lieu de s'épuiser à éteindre incendie après incendie ; l'approfondissement des réflexions personnelles, diminuant ainsi la tendance néfaste d'agir relativement passivement par automatisme ou par pression sociale ; et la capacité de percevoir, de concevoir et d'interpréter différemment des situations au lieu de se cantonner à des façons traditionnelles et moins créatives. Comme l'a suggéré un participant :

Contrairement à beaucoup de situations où
les cadres supérieurs sont dans des objectifs précis,
les cercles de dialogue sont un lieu de parole, partagé par des collègues
et dénué de jeux de pouvoir.

Claude Campeau, Service de réadaptation, l'Intégrale
Extrait de la vidéo éducative « Les cercles de dialogue »

Si toutes ces habiletés sont essentielles en gestion et en leadership, la pratique du dialogue n'est cependant pas une panacée. En particulier, développer une pratique de dialogue peut engendrer une perte de temps et de ressources si le but recherché est de gérer des dossiers qui ne sont pas complexes. Dans l'exercice de la gestion, de nombreuses situations ne demandent pas aux gestionnaires de faire preuve de créativité. Certains dossiers demandent surtout l'application efficace de procédures éprouvées, c'est-à-dire un effort soutenu de routinisation et de coordination. Dans ces cas, utiliser le dialogue comme pratique de développement peut mener, comme dit l'adage, à « tuer une mouche avec un canon ».

De même, certains groupes n'ont pas encore atteint une maturité minimale afin de pouvoir amorcer une pratique de dialogue. Ceci est particulièrement évident dans le cas de conflits importants entre les personnes ou quand la confiance entre les membres du groupe est déficiente. Dans ces cas, des techniques de consolidation d'équipe ou même des interventions en gestion des conflits sont nécessaires avant de pouvoir débiter une pratique de dialogue. De façon paradoxale, l'expérience montre que ce sont souvent les personnes et les groupes qui ont connu des conflits importants et des crises majeures qui

sont les plus ouverts à initier une pratique de dialogue. Ces personnes et ces groupes ont alors réalisé de par leurs propres expériences que des stratégies autres que le dialogue peuvent parfois envenimer encore plus les problématiques. Il faut cependant que ces personnes et ces groupes aient atteint ce niveau de réalisation afin de s'engager dans une pratique de dialogue.

Le tableau IV liste certaines considérations à envisager pour décider si un groupe est apte ou non à initier une pratique de dialogue. Chaque item peut être évalué par une gradation de 1 à 5. Un groupe susceptible de pouvoir initier un dialogue devrait avoir une moyenne supérieure à la moyenne.

Tableau IV : Évaluation de l'opportunité d'initier une pratique de dialogue

- 1. L'enjeu à traiter est suffisamment complexe pour pouvoir initier une pratique de dialogue.**
- 2. La problématique soulevée ne peut être gérée par un effort de routinisation utilisant des procédures éprouvées.**
- 3. Le degré de confiance entre les membres du groupe ou de la communauté à être réunie pour le dialogue est relativement sain.**
- 4. Les membres du groupe ou de la communauté ne connaissent pas actuellement de conflits personnels majeurs entre eux.**
- 5. Les cadres et cadres supérieurs devant participer au dialogue sont capables d'abandonner temporairement leur statut et leur volonté de diriger.**
- 6. Les personnes sans pouvoir formel ou même défavorisées socialement sont capables d'exposer leurs points de vue durant le dialogue.**
- 7. Le groupe ou la communauté a réalisé que l'utilisation de stratégies traditionnelles n'est pas assez riche afin d'aborder leurs enjeux complexes.**
- 8. Les membres du groupe ou de la communauté ont un engagement relativement important à essayer des stratégies innovatrices de développement.**

ORGANISATION LOGISTIQUE

L'organisation logistique d'un cercle de dialogue comporte trois étapes : la constitution du groupe ou de la communauté qui participera au dialogue ; l'organisation des sessions de dialogue proprement dites ; et le transfert des apprentissages réalisés durant le dialogue.

1. La constitution du groupe ou de la communauté qui participera au dialogue

Les cercles de dialogue peuvent accommoder des membres fort variés. Ces membres peuvent être relativement homogènes (par exemple un groupe de cadres supérieurs) ou hétérogènes (par exemple des personnes provenant de différents paliers hiérarchiques). Ces cercles peuvent aussi être intra-organisationnels (réunir des personnes appartenant à un même service ou à une même organisation) ou inter-organisationnels (réunir des personnes appartenant au réseau de la santé et des services sociaux d'une région). À terme, la pratique du dialogue appelle à l'hétérogénéité et à l'inter-organisationnel. Cette stratégie vise à favoriser « l'étendue » et la « profondeur » des enjeux explorés ainsi que le développement de la conscience des personnes, comme discuté ci-dessus en relation avec le modèle de la toupie.

Pour des raisons en partie politiques, il est souvent plus facile de débiter une pratique de dialogue en formant des cercles avec des membres homogènes. Cette stratégie permet, entre autres choses, de minimiser les conflits de pouvoir qui existent potentiellement entre différents paliers hiérarchiques. De même, il est souvent plus facile de débiter cette pratique en réunissant des personnes de différentes organisations. Cette stratégie a l'avantage de disperser les réalités politiques, sociales ou culturelles d'une organisation particulière. De plus, les participants peuvent parfois s'exprimer plus librement durant un tel dialogue, ne se côtoyant pas de façon régulière au travail. Par la suite, d'autres cercles peuvent être formés en mixant les caractéristiques homogènes / hétérogènes et intra et inter-organisationnelles. La constitution des cercles est une étape importante dans la pratique du dialogue. Elle prend souvent du temps et demande beaucoup de subtilité.

La personne ou le groupe qui organise la constitution des cercles doit jongler avec de nombreux impératifs souvent paradoxaux comme, par exemple, la diversité des participants et participantes et leur engagement à explorer ensemble des enjeux importants dans leur travail. Le thème choisi pour le dialogue sera souvent déterminant pour cette constitution. Il est aidant de choisir un thème large, comme le sens du travail dans une entreprise particulière, l'éthique en organisation, la transformation d'un réseau dans une région ou l'essor de la démocratie directe dans une nation. Ces thèmes larges permettent de ne pas enfermer les participants dans des dossiers trop étroits, tranchant ainsi avec les pratiques plus traditionnelles en gestion. Ils permettent aussi de susciter l'intérêt des participants à s'engager dans le dialogue.

2. L'organisation des sessions de dialogue

Comme suggéré précédemment, la pratique du dialogue demande d'organiser des sessions de façon régulière (par exemple une fois par mois) pour une période minimale d'une année. Il est souvent aidant d'organiser ces rencontres en dehors des édifices utilisés normalement par les participants. Le lieu choisi gagne à être facilement accessible ainsi que symbolique et convivial pour le développement d'une « écologie de l'esprit ». Afin de minimiser les coûts de transport et d'hébergement, certains groupes profitent de réunions prévues dans l'exercice normal du travail (réunions de coordination, séminaires de formation, cycles de conférences, etc.) pour organiser des sessions de dialogue. D'autres groupes conjuguent même systématiquement la tenue de cercles de dialogue avec des comités de gestion plus formels, les cercles contenant plus de personnes que les comités. Cette stratégie permet d'offrir aux personnes deux espaces différents de parole : un plus classique, convergent et décisionnel ; et un autre dialogique, plus divergent et exploratoire. Cette combinaison permet de développer une synergie entre une façon plus traditionnelle de pratiquer la gestion et une façon plus innovatrice, offerte par le dialogue.

Tel que suggéré, le rôle du facilitateur ou de la facilitatrice est de préserver, avec les participants et participantes, l'esprit du dialogue, de préparer les périodes d'introduction et de faciliter les périodes de rétroaction. Ce rôle inclut également de répondre aux préoccupations des participants et participantes entre les sessions. La pratique du dialogue demande un travail en profondeur de leur part qui peut être, à certains moments, difficile. Dans l'exploration profonde des sources des pensées et des actions, les personnes devront confronter par moments certaines de leurs suppositions de base les

plus ancrées, incluant des mécanismes de défense personnels et collectifs. Ce registre existentiel et culturel du dialogue, explorant les sources du sens et du non-sens des personnes participantes, demande au facilitateur ou à la facilitatrice d'agir parfois en tant que *coach*, avec l'aide d'autres personnes si nécessaire.

Enfin, le rôle de facilitation inclut également, avec l'aide des personnes participantes, l'ouverture et la fermeture des cercles. Afin d'éviter qu'un cercle de dialogue ne devienne lui-même une « institution », avec des personnes considérées « en dedans » et d'autres « en dehors », il est sage de fermer un cercle après une durée de temps déterminée conjointement. D'autres cercles peuvent alors être créés, réunissant certains des participants précédents ainsi que d'autres personnes, et suivant les caractéristiques hétérogènes et inter-organisationnelles discutées précédemment. L'expérience montre qu'il est aidant de débiter un nouveau cercle avec un séminaire de deux jours, incluant une nuit en dehors d'un cadre familial. Ces deux journées permettent de travailler en profondeur de façon conceptuelle et de façon expérientielle certaines des notions introduites dans ce guide, ainsi que de conduire plusieurs dialogues. Ce séminaire permet de plus aux participants et participantes de mieux se connaître. De même, il est aidant de fermer un cercle durant une journée de séminaire. Ceci permet d'offrir une synthèse des apprentissages réalisés ainsi qu'une prospective de l'intégration des apprentissages dans le futur.

3. Le transfert des apprentissages réalisés durant le dialogue

Le dialogue, comme toute pratique de changement, doit faire partie d'une stratégie globale de transformation pour que ses apprentissages soient transférés à d'autres personnes, niveaux et activités. Cette stratégie globale doit aussi avoir le support explicite de la haute direction, lorsque approprié. Il est souhaitable que les personnes en position d'autorité participent elles-mêmes aux sessions de dialogue, en autant qu'elles aient la capacité de délaissier leur position de pouvoir durant ces sessions.

Comme noté ci-dessus, la pratique du dialogue peut être introduite dans une organisation par phases successives. Par exemple, la fermeture d'un cercle peut mener à l'organisation d'autres cercles. L'utilisation du dialogue peut aussi être combinée avec des processus introduits en organisation : gestion des conflits, développement personnel, consolidation d'équipe, recentrage stratégique, programme de qualité, gestion par les valeurs, etc.

Les cercles de dialogue

Certains groupes deviennent fort sophistiqués dans l'utilisation du dialogue et y adjoignent un grand nombre de processus et de systèmes. Cette stratégie permet d'approfondir les apprentissages et de les partager avec des personnes non participantes aux cercles. Ceci inclut : la publication de différents rapports d'étape par les membres des cercles ; la création de sites Internet élaborés et de vidéos ; le développement de séminaires et de conférences reliés aux thèmes du dialogue, comme par exemple des conférences de recherche dans le futur (*future search conferences*) et des projets de recherche-action ; la création de séminaires utilisant la pratique du *open space* ou celle de la tradition du « *Great book seminar* ; la création d'un énoncé d'éthique et de valeurs ; l'utilisation de techniques de *coaching* ou la mise à disposition dans une organisation d'une pièce dédiée à des sessions de dialogue et à l'apprentissage organisationnel.

Si ces stratégies sont fort intéressantes et essentielles afin de créer et soutenir un *momentum* pour l'effort de changement, il ne faut cependant pas oublier que la création de produits et de services spécifiques n'est que l'un des aspects de la pratique du dialogue. Plus fondamentalement, cette pratique vise à développer une écologie de l'esprit en adéquation avec les réalités complexes et éthiques rencontrées. Comme l'a bien dit Nancy Dixon, experte en changement organisationnel, le dialogue n'émerge pas d'une technique mais du « contexte d'une relation, les personnes en interaction ne se reconnaissant pas pour leur utilité mais pour leur intégrité ».

Le dialogue émerge dans le contexte d'une relation,
les personnes en interaction ne se reconnaissant pas pour leur utilité
mais pour leur intégrité.

Nancy Dixon

D'une certaine façon, si le dialogue peut être pratiqué et appris à l'intérieur d'un cercle, le test ultime de son succès est l'intégration de l'esprit du dialogue dans chaque intervention et action par les personnes, et ceci en dehors d'un cercle. Comme l'a suggéré Peter Senge :

Lorsque des personnes ont redécouvert l'art de se parler
et que ce dialogue est infusé dans les routines quotidiennes d'une
organisation, ces personnes ne reviennent pas en arrière.

Peter Senge

POUR ALLER PLUS LOIN...

Le but de ce guide est seulement d'introduire le sujet de la pratique du dialogue, ainsi que de faciliter sa participation et son animation. Nous indiquons ci-dessous des ressources pour approfondir à la fois les connaissances et les habiletés nécessaires pour cette pratique innovatrice. Étant à la fois un exercice de démocratie directe et de développement de l'écologie de l'esprit, le dialogue est un sujet et une pratique complexe. Nelson Mandela, prix Nobel de la paix et exemple international de l'autorité morale en leadership, a particulièrement bien synthétisé l'apport fondamental du dialogue. Dans une entrevue, il a remercié ses geôliers de l'avoir emprisonné durant 27 ans! Il a confié que c'est dans le silence de sa cellule qu'il a pu explorer les dimensions intérieures de son leadership et que la proximité forcée avec d'autres personnes l'a amené à pouvoir les apprécier de façon plus profonde. Comme il l'a déclaré :

*La méditation et la réflexion sont essentielles pour tout leader
ainsi que les rencontres profondes avec les autres.*
Nelson Mandela

Fort heureusement, on peut découvrir la beauté du dialogue sans aller en prison ! Des vues similaires ont été exprimées par les répondants à l'enquête d'HEC Montréal. Ces répondants ont clairement invalidé deux objections souvent formulées au sujet de la pratique du dialogue : que les dialogues accroissent les jeux politiques et qu'ils sont une perte de temps.

La crainte que le dialogue contribue à accroître les jeux politiques est entretenue par certaines personnes dans les entreprises privées et les organismes publics. D'après elles, un dialogue court le risque d'ouvrir des « boîtes de Pandore » difficiles à refermer, devenant alors une tribune politique désordonnée, pouvant mener au chaos et à l'anarchie. Bien qu'on ne puisse exclure la dimension politique du dialogue, les répondants à l'enquête ont invalidé cette conception. Différemment, ils ont jugé que certaines habiletés développées durant la pratique elle-même peuvent favoriser une utilisation positive du pouvoir, en particulier par l'examen de ses présupposés.

Ces mêmes répondants, en majorité des gestionnaires d'expérience fort occupés, ont aussi affirmé qu'ils n'ont pas perdu leur temps en participant à des cercles de dialogue même si

cette pratique semble hautement « philosophique » et qu'elle ne soit pas orientée vers la résolution de problèmes à court terme. Différemment, ces répondants ont affirmé, en écho aux réflexions de Nelson Mandela, que les aspects les plus positifs de cette pratique sont de « prendre le temps de réfléchir » et de « rencontrer les autres de façon plus profonde ». Dans ce sens, le cercle de dialogue est l'un des rares espaces dans la société où l'on peut se permettre de ralentir la rapidité des échanges et des actions, ainsi que diminuer la vitesse de la pensée dans le but de pouvoir mieux apprécier les influences positives et négatives des modes de pensée eux-mêmes. Autrement dit, la pratique du dialogue est un rare antidote à la frénésie moderne qui incite les gestionnaires à agir au plus vite, abandonnant ainsi un équilibre sage entre la réflexion et l'action. Ces mêmes répondants ont de plus affirmé que la pratique du dialogue les a aidés à devenir plus performants dans leur travail pour les trois raisons invoquées précédemment : une gestion plus adéquate de la complexité; un développement des dimensions éthiques au travail ; et l'amélioration de la réflexion et de l'innovation.

Personnes ressources

Les personnes listées ci-dessous ont participé à de nombreux cercles de dialogue au Québec et peuvent jouer un rôle de formation et de facilitation. Certaines d'entre elles ont même étudié la pratique du dialogue dans des travaux scientifiques, incluant des thèses de doctorat.

Mario Cayer : Professeur agrégé, Faculté des sciences administratives, Université Laval

Kim Liên Do : Cadre, Télé université, Université du Québec

Constance Lamarche : Consultante, ancienne cadre supérieure dans le réseau

Marie-Ève Marchand : Consultante, ancienne cadre supérieure, fonction publique

Serge Marquis : Consultant, médecin et ancien cadre dans le réseau

Thierry Pauchant : Professeur titulaire, Chaire de management éthique, HEC Montréal

Yvon Roy : Cadre, réseau du Saguenay-Lac-Saint-Jean

Publications recommandées

Nous listons ci-dessous des publications essentielles sur le dialogue, en français et en anglais. Le site Internet de la Chaire de management éthique d'HEC Montréal offre de nombreuses ressources, incluant une bibliographie annotée des livres et articles publiés sur la pratique du dialogue (www.hec.ca/cme voir sections « Publications » et « Cahiers de recherche »).

Pauchant, T.C. et Collaborateurs (2002). *Guérir la santé. Un dialogue de groupe sur le sens du travail, les valeurs et l'éthique dans le réseau de la santé*. Montréal, PQ : Éditions Fides, Collection Presses HEC.

Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together. A Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life*. New York, NY : DoubledayCurrency.

Dixon, N. (1998). *Dialogue at Work. Making Talk Developmental for People and Organizations*. London: Lemos and Crane.

Senge, P. (1991). *La cinquième discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent* (Ed. et trad. A. Gauthier). Paris : First.

Autre ressource

Vidéo éducative de 15 minutes : « Les cercles de dialogue : Pour des transformations performantes et éthiques ». Pour toute information concernant ce guide, veuillez contacter Mme Francine Martin de l'Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux de Montréal au numéro de téléphone suivant (514) 286-6500, poste 5689.