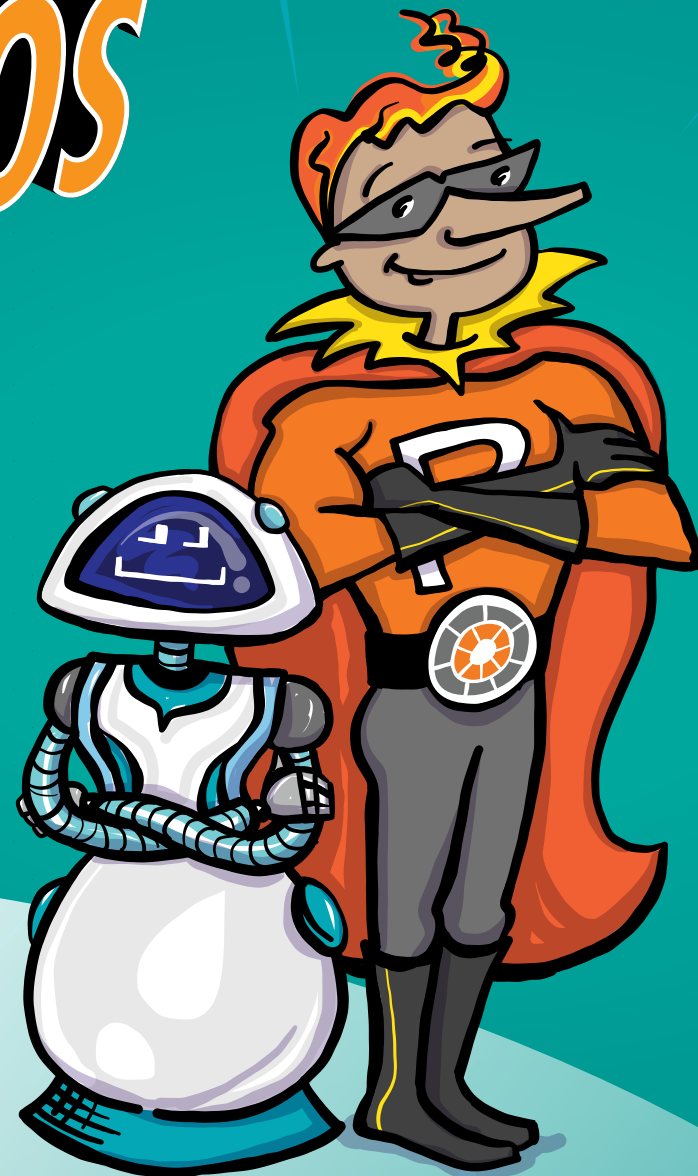


LE STRATÈGE QUALITÉ

SUPERHÉROS

TOME 2

Les comportements observables des **14 compétences clés** du futur et **10 fiches outils** pour les parfaire



ICI

LA PERFORMANCE
EN PRATIQUE

Mouvement
québécois
de la
qualité

ÉDITÉ PAR :

Mouvement québécois de la qualité

RÉDACTION

Manon Duclos

Chef des opérations
Mouvement québécois de la qualité

Marco Poutré

Conseiller qualité
Mouvement québécois de la qualité

Pierre Marchand

Consultant en communications

Certaines fiches outils ont été rédigées en collaboration avec des coauteurs, auquel cas leur nom figure à la fin de chaque fiche.

CONCEPTION ET MISE EN PAGE

Mardigrafe

Jean-René Caron

Coordonnateur, promotion et web
Mouvement québécois de la qualité

ILLUSTRATIONS

Mylène Choquette

Mayava

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier les gouverneurs du Mouvement qui croient en une cause, celle de l'amélioration constante de la performance. Sans leur appui, nous ne pourrions offrir du contenu de si grande qualité !

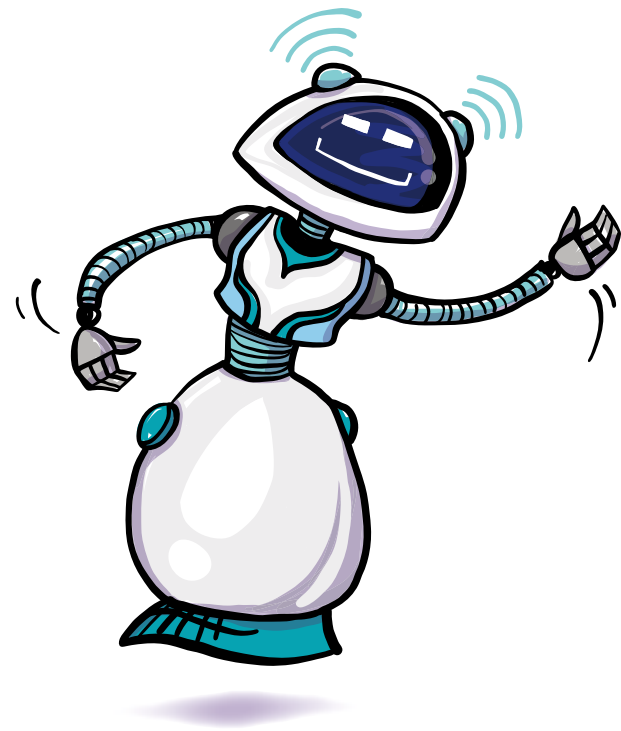
TABLE DES MATIÈRES

LES 14 COMPÉTENCES

Leadership	7
Vision stratégique et gouvernance	8
Management	9
Services-conseils en matière de qualité	10
Orientation client	11
Gestion de la chaîne d'approvisionnement.....	12
Formation et développement des personnes.....	13
Communication efficace	14
Courage	15
Gestion du changement	16
Créativité et innovation	17
Coaching et mentorat.....	18
Résolution de problèmes complexes.....	19
Collaboration et partenariats	20

LES 10 FICHES OUTILS

<i>Design Thinking</i> (démarche design)	23
Enquête appréciative (<i>Appreciative Inquiry</i>)	36
Invitation.....	44
Marche <i>gemba</i>	48
Mentorat	53
Méthode Kepner-Tregoe.....	59
Questions puissantes.....	65
<i>Shark Tank</i>	68
Système de dépistage	72
Transformateur de problème	76



Profil de compétences du stratège qualité

Dans le tome 1 du Stratège qualité – Superhéros, les lecteurs ont fait la connaissance de Performan, un sympathique personnage qui porte à sa ceinture une roue contenant sept compétences de savoir-faire et sept compétences de savoir-être qui seront cruciales pour les leaders de demain.

Au cours de l'année, Performan a rencontré Nüm-Érika, un robot provenant d'une planète lointaine en pleine transition vers l'industrie... 12.0! Se rappelant avec nostalgie son passage vers le 4.0, Nüm-Érika a accepté d'étirer son voyage sur Terre pour donner un coup de pouce aux organisations aux prises avec les défis inhérents à la transformation numérique. Elle rappela d'ailleurs à l'ordre Performan qui, comme plusieurs, a tendance à s'emballer rapidement quand on parle de technologie. Pourtant, les prérequis importants à cette transition sont plutôt une planification stratégique solide, l'optimisation des processus qui seront transformés et une considération constante des gens qui devront vivre ce changement.

Retrouvons maintenant Performan et Nüm-Érika, discutant de la meilleure façon de préparer l'humanité à faire face aux enjeux qui les attendent...



La pénurie de main-d'œuvre, la transformation numérique, le contexte intergénérationnel, on en fait tout un plat ! Ces problèmes ne sont pas si complexes que ça, il me semble !

Mais j'ai déjà révélé mes secrets dans le tome 1 !
N'était-ce pas suffisant ?

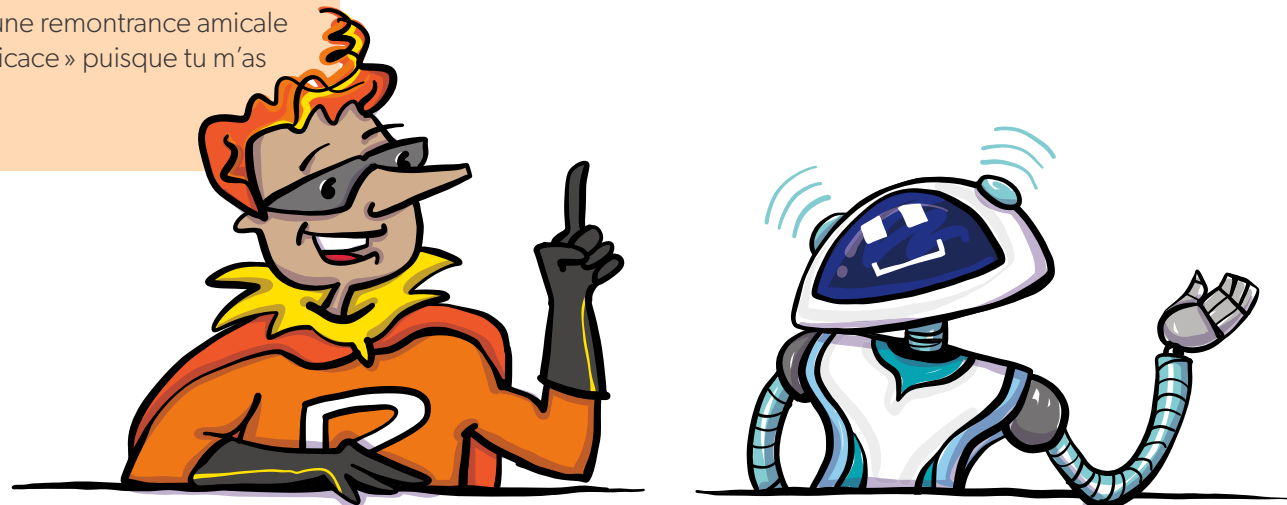
Je peux te raconter plein d'histoires où j'ai pu mettre ces compétences en pratique. Rappelle-toi la fois où j'ai...

Bonne idée, mais permets-moi de te faire une remontrance amicale sur la compétence de « communication efficace » puisque tu m'as coupé au beau milieu de ma phrase !

Mon pauvre Performan, tu as été exposé à des ondes radioactives oméga combinées à des rayons cosmiques en direct de Sirius. C'est ça qui t'a donné tes compétences héroïques... et ta chevelure flamboyante. Mais tous n'auront pas cette « chance ». Pour les humbles mortels, il n'y a pas de raccourci : les stratégies qualité devront se développer et ils ont besoin de nous.

C'est vrai que les compétences de savoir-faire ont été bien définies, mais les gens en veulent plus. La plupart sont familiers avec les termes qui se trouvent sur la boucle de ta ceinture, mais concrètement, sur le terrain, qu'est-ce que ça signifie avoir du leadership, faire preuve de courage, être orienté client, etc. ?

...mais oui, c'est ça ! Donnons aux gens des exemples de comportements observables !



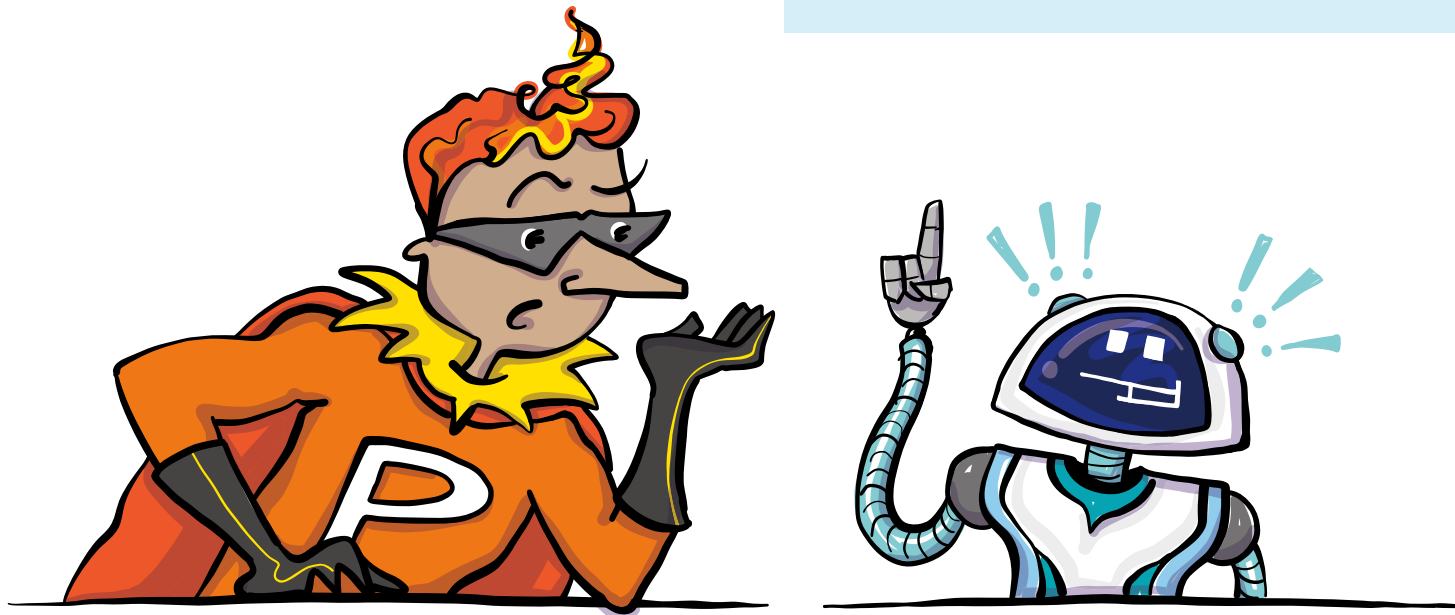
Dans ce cas, pourquoi nous limiter aux compétences de savoir-faire ? Même le savoir-être peut être décliné en comportements observables...

Ouf, ça fait tout un bagage de connaissances à acquérir quand on regarde ça sous cet angle ! Que fait-on avec quelqu'un qui a besoin d'aide additionnelle comme de la formation sur un sujet précis ? Le champ d'expertise est si vaste qu'il nous faudrait pratiquement un programme complet d'aide à l'apprentissage.

Excuse-moi, c'est l'enthousiasme ! Alors, allons au-delà de la théorie en listant des comportements tellement concrets qu'ils devraient pouvoir être observés sur vidéo !

Tout à fait d'accord ! Expliciter les comportements souhaités dirige assurément les actions de chacun vers un changement de culture pour le mieux. Donnons aux lecteurs une série de tableaux qu'ils pourront consulter tous les jours. Ce sera un excellent moyen de les aider à se développer et à revendiquer fièrement le titre de stratège qualité.

Je pense que tu viens d'avoir une excellente idée pour le tome 3...





Par l'exercice de son leadership, le stratège qualité **oriente, développe, influence et mobilise** les personnes et les groupes de tous les niveaux dans son organisation. Il les guide dans le sens des orientations établies afin de répondre aux attentes qualité. Pour ce faire, il se conforme à la mission, à la vision et aux valeurs de l'organisation, tant sur les plans stratégique et administratif qu'opérationnel.

EXEMPLES DE TÂCHES ET RESPONSABILITÉS

- Contribue au développement et à la mise en place d'une culture d'amélioration et d'excellence opérationnelle
- Agit sur le climat de travail pour qu'il soit aligné sur la philosophie de gestion et les valeurs
- Adopte les valeurs organisationnelles pour encourager l'autorégulation des comportements souhaités
- Identifie et développe des ambassadeurs en milieu de travail
- Motive et habilite les autres à prendre leurs responsabilités et à être imputables dans la réalisation d'objectifs communs et l'amélioration de la performance
- Guide par l'exemple au quotidien
- Identifie les influences néfastes et agit pour rallier les visions divergentes
- Promeut les bonnes conduites dans les décisions et les actions
- Pense et agit à courte portée tout en ayant une vision tournée vers l'avenir
- Applique des récompenses justes, équitables et appropriées
- Favorise et entretient la cohésion de son équipe
- Structure l'organigramme hiérarchique et fonctionnel en définissant les rôles et responsabilités des différents niveaux d'intervenants

EXEMPLES DE COMPORTEMENTS OBSERVABLES

- Débute sa rencontre journalière avec un bon coup d'un collaborateur
- Prend chaque jour des nouvelles personnelles et professionnelles des membres de son équipe
- Porte ses ÉPI en tout temps lorsque requis
- Ramène diplomatiquement à l'ordre quelqu'un dont les propos ou les actions vont à l'encontre des valeurs de l'organisation
- Récompense les employés de tous les niveaux, peu importe la visibilité ou l'aspect stratégique/opérationnel de leur contribution
- Organise régulièrement des activités de cohésion d'équipe et y participe
- Identifie clairement qui est responsable d'une tâche et l'invite à s'expliquer si les échéances sont dépassées
- Agit de manière telle qu'il est souvent cité en exemple comme quelqu'un qui incarne les valeurs de l'organisation et inspire les nouveaux employés
- Fait la promotion des meilleures pratiques auprès des autres gestionnaires

VISION STRATÉGIQUE ET GOUVERNANCE

Le stratège qualité prend une part active à déterminer et à formuler la **vision stratégique** de son organisation. Il aide notamment à bien aligner les impératifs qualité et les impératifs de gouvernance. Ce faisant, il contribue à ce que son organisation soit toujours plus utile, éthique et profitable. En outre, il planifie, analyse, actualise et communique les orientations en assurant l'adhésion aux valeurs de l'organisation.



EXEMPLES DE TÂCHES ET RESPONSABILITÉS

- Articule une vision claire et inspirante du futur
- Recommande des actions sur la structure, la gouvernance et les activités pour mieux répondre aux objectifs à long terme, et prend part à ces actions
- Participe à la révision de la mission, de la vision et des valeurs organisationnelles
- Tient compte des enjeux économiques, sociaux, politiques, juridiques, technologiques et concurrentiels
- Applique un modèle structuré de planification stratégique
- Fait en sorte que les actions qualité s'alignent avec la mission, la vision et les valeurs de l'organisation
- Élabore et déploie le plan qualité et veille à ce qu'il soit documenté et accessible dans toute l'organisation
- Repense la structure, la gouvernance et les activités de l'organisation pour mieux répondre aux objectifs
- Définit des orientations qualité porteuses
- Veille à ce que toutes les parties prenantes comprennent le plan stratégique
- Identifie et analyse les facteurs de risque et les enjeux et propose des avenues pour les atténuer
- Dégage des perspectives d'évolution de la qualité pour l'organisation
- Tient compte de l'environnement et de l'éthique pour guider ses décisions

EXEMPLES DE COMPORTEMENTS OBSERVABLES

- Participe activement à toutes les étapes de l'élaboration du plan stratégique
- Est responsable d'une matrice en X (hoshin kanri) de deuxième niveau pour son secteur
- Fixe des objectifs répondant aux critères SMART
- Élabore les stratégies qualité dans des formulaires A3 et les met en œuvre
- Lors de rencontres régulières, fait le suivi des indicateurs et des tâches qui découlent de la planification stratégique
- S'appuie sur la vision et les objectifs stratégiques lorsque l'équipe a des questions de priorisation
- Effectue une analyse FFOM annuelle dans son équipe
- Fait de la veille stratégique, concurrentielle et technologique de manière structurée pour mener l'organisation plus loin



Le stratège qualité **analyse** les environnements d'affaires de l'organisation dans son ensemble et élabore les **plans** qui en découlent. Il gère des **ressources humaines**, financières, matérielles et informationnelles à un niveau variable en fonction de la taille ou de la structure de son organisation.

EXEMPLES DE TÂCHES ET RESPONSABILITÉS

- Applique les principes d'une gestion responsable dans la planification, l'organisation, la direction et le suivi des opérations de son secteur
- Convertit les stratégies en plans d'action alignés
- Tient compte de l'impact de ses décisions sur les autres systèmes organisationnels
- Applique les principes d'une gestion saine et prudente des ressources (humaines, matérielles, informationnelles et financières) sous sa responsabilité (prévision et actualisation)
- Exploite efficacement les ressources mises à sa disposition
- Comprend les enjeux d'affaires non seulement de son secteur, mais aussi de l'organisation et des secteurs de sa clientèle
- Valorise les activités de mesure et d'évaluation des actions mises en œuvre
- Planifie, organise, dirige et contrôle son portefeuille de projets
- Décrit et utilise les approches pour gérer les risques et les méthodes d'atténuation
- Travaille en collaboration avec l'équipe de développement organisationnel et l'équipe TI pour bien répondre aux besoins d'affaires et aux défis humains

EXEMPLES DE COMPORTEMENTS OBSERVABLES

- Consulte, interprète et utilise divers outils de gestion des finances corporatives
- Identifie tout genre de risques pouvant affecter la bonne marche des opérations, par exemple à l'aide d'une AMDEC
- Peut en tout temps répondre de l'avancement des projets sous sa responsabilité, grâce à un système de suivi fiable et à jour
- Utilise un processus objectif et transparent pour gérer le budget dont il est responsable
- Redistribue les tâches prioritaires lors du départ d'un employé ou procède à une embauche lorsque nécessaire



Le stratège qualité agit en tant qu'**expert-conseil** aussi bien auprès de la haute direction que des gestionnaires et des équipes. Ses interventions sont planifiées, structurées et remarquées. En tant que **référence** dans son domaine, il maîtrise la **démarche qualité**.

EXEMPLES DE TÂCHES ET RESPONSABILITÉS

- Établit les stratégies, plans d'action et méthodes d'évaluation nécessaires à l'atteinte des objectifs qualité
- Dégage des perspectives d'évolution de la qualité
- Utilise ou conçoit des indicateurs de performance et des tableaux de bord de suivi
- Mesure et interprète les résultats pré et post intervention (cartographie de chaîne de valeur, kaizen, etc.)
- Évalue l'efficacité des systèmes de l'organisation, incluant le système qualité
- Contrôle la mise en œuvre et le respect des processus en place
- Valide et contrôle la conformité des normes et des procédés
- Guide l'implantation et le maintien des concepts *Lean*
- Guide les activités concernant l'établissement de spécifications de produits, l'élaboration de procédés robustes et efficaces et l'amélioration des procédés d'affaires
- Respecte les standards et identifie les écarts par rapport à ces derniers afin d'aider les équipes à utiliser les outils appropriés pour éliminer ces écarts
- Investit les efforts nécessaires pour apprendre les outils technologiques (forage de données, intelligence artificielle, industrie 4.0, etc.) pouvant l'aider à amener la qualité plus loin

EXEMPLES DE COMPORTEMENTS OBSERVABLES

- Décrit le fonctionnement et la raison d'être du système de gestion au quotidien et en effectue chaque jour une supervision active
- Se porte volontaire pour animer un atelier d'amélioration continue ou de résolution de problème
- Utilise les outils statistiques pour suivre la performance de ses opérations
- Collabore à la standardisation des méthodes de travail pour les opérations
- Explique le concept de gaspillage, les identifie et les élimine
- S'engage dans le processus de renouvellement d'une certification ISO
- Pilote l'exécution de la stratégie qualité comme gestionnaire de projet
- Agit comme référence auprès de tous ses collègues lorsqu'ils utilisent des outils qualité ou d'amélioration continue



Le stratège qualité place **le client au centre** des préoccupations. Il le valorise en intégrant sa perspective dans la chaîne de valeur. Il se trouve dans une position clé pour promouvoir le **point de vue du client** dans tous les processus organisationnels.

EXEMPLES DE TÂCHES ET RESPONSABILITÉS

- Assure la qualité/fiabilité des produits et services
- Met en place les plans de contrôle requis par le client et instaure les contrôles de produits non conformes et retravaillés
- Propose des améliorations en continu à l'expérience client
- Guide la résolution de plaintes de clients ou y participe
- Optimise les coûts/délais de livraison
- Mesure la satisfaction des clients
- Agit comme interprète du client dans l'élaboration de la stratégie commerciale
- Aligne les initiatives qualité en fonction des commentaires des clients
- Définit les clients internes et externes et décrit leur impact sur les produits et services
- Met les besoins des clients au centre des décisions opérationnelles
- Part des exigences et besoins des clients pour améliorer les produits et services
- Met en application des modèles de segmentation de clientèle et de marché
- Contribue à susciter les réflexions sur les attentes des clients
- Prévoit le développement futur en surveillant l'évolution des besoins des clients
- Élabore des actions correctives et des méthodes proactives pour améliorer la satisfaction du client, la loyauté et les niveaux de rétention
- Conçoit et déploie des stratégies de gestion du service à la clientèle

EXEMPLES DE COMPORTEMENTS OBSERVABLES

- Se met dans la peau du client lors d'une situation problématique ou d'une plainte, et ce, pour susciter l'empathie de l'équipe
- Joue le rôle de client mystère pour tester la rigueur d'un nouveau service
- Décrit la chaîne de valeur des clients les plus importants
- Peut quantifier la satisfaction des clients en se basant sur des paramètres
- Priorise les améliorations à un processus en fonction du concept de valeur ajoutée pour le client
- Recense à intervalles réguliers les besoins des clients, sans attendre une situation problématique (« comment pourrions-nous mieux vous servir ? »)
- Anime un exercice de résolution de problème pour traiter une plainte d'un client

GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT



La gestion de la chaîne d'approvisionnement doit **impliquer activement les partenaires et les acteurs importants** de la production des biens et services. Tous ces intervenants doivent adhérer aux valeurs éthiques de l'organisation et contribuer à son processus **d'amélioration continue**. Le stratégie qualité promeut le respect des lois et règlements ainsi que des normes de rendement et de qualité pour tous les produits et services des fournisseurs internes ou externes.

EXEMPLES DE TÂCHES ET RESPONSABILITÉS

- Définit, conçoit et utilise des critères de sélection des fournisseurs
- Sélectionne et établit les règles et les normes concernant les transactions avec les fournisseurs
- Évalue et encadre les relations avec les fournisseurs
- Élabore et met en œuvre des moyens de communication adaptés aux fournisseurs, incluant un processus à utiliser en cas d'urgence
- Communique aux fournisseurs des attentes et exigences explicites
- Définit, développe et surveille la performance des fournisseurs en termes de qualité, de coût, de livraison et de niveau de service
- Établit des mesures d'atténuation pour gérer les non-conformités des fournisseurs (fiabilité des produits, performance fonctionnelle, rapidité, réactivité, disponibilité du soutien technique, etc.)
- Évalue les plans d'action préventifs et correctifs des fournisseurs
- Fournit rétroaction et suivi en ce qui concerne l'amélioration des processus des fournisseurs
- Certifie les fournisseurs (s'il y a lieu) et s'assure qu'ils respectent les normes et les règles
- Identifie des stratégies pour le développement de partenariats et d'alliances client-fournisseur
- S'assure que les fournisseurs respectent l'environnement et ont des pratiques éthiques

EXEMPLES DE COMPORTEMENTS OBSERVABLES

- Accompagne les employés des achats et du service à la clientèle lors de la visite annuelle chez un fournisseur
- Aide un fournisseur à trouver la cause fondamentale d'un problème (lors d'une conférence téléphonique ou autre)
- Exige des fournisseurs cruciaux qu'ils utilisent une démarche de résolution de problème structurée
- Fait une analyse Pareto de la performance de livraison des fournisseurs
- Définit et mène des audits qualité des fournisseurs
- Élabore une cartographie de la chaîne de valeur en y incluant les fournisseurs et les clients
- Donne une formation 8D à l'équipe d'ingénierie d'un fournisseur de composants critiques

FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DES PERSONNES



Le stratège qualité croit aux bienfaits du **partage des connaissances** et de la **gestion des talents**. Il fait la promotion des compétences professionnelles. Il offre à ses collègues de tous niveaux de la formation continue ainsi que des activités d'information et de développement des compétences reliées à la gestion de la qualité. Il forme des ambassadeurs et des leaders efficaces de la qualité.

EXEMPLES DE TÂCHES ET RESPONSABILITÉS

- Conçoit des activités d'apprentissage à partir d'essais ainsi que d'expériences positives ou négatives
- Consulte ses interlocuteurs sur les actions à entreprendre pour saisir les besoins de formation et y répondre
- Élabore et met en œuvre des plans de formation alignés avec le plan stratégique et les besoins opérationnels généraux
- Utilise divers outils et techniques pour connaître les besoins de formation
- Conçoit et offre des activités de développement des compétences
- Utilise outils, ressources et méthodes pour concevoir du matériel de formation et des programmes adaptés à l'apprentissage chez les adultes
- Utilise de manière appropriée les différentes méthodes de formation (autodidacte, magistrale, en ligne, etc.)
- Anime des activités ou des sessions de formation, de développement ou de travail
- Contribue au développement de ses interlocuteurs, individuellement ou en groupe
- Évalue la performance et l'efficacité de la formation
- Apporte des améliorations basées sur les rétroactions faisant suite aux activités de développement ou de formation
- Partage ses connaissances et les rend disponibles en utilisant les moyens formels et informels à sa disposition
- Gère le savoir et protège la propriété intellectuelle reliée à son domaine d'expertise
- Met en œuvre des stratégies et des moyens pour encourager le partage des connaissances

EXEMPLES DE COMPORTEMENTS OBSERVABLES

- Envoie systématiquement un compte rendu de tous les événements et conférences auxquels il assiste
- Identifie des opportunités de formation et les communique aux employés concernés ainsi qu'au département des ressources humaines
- Forme les gestionnaires de demain sur de nouveaux concepts tels que l'intelligence artificielle ou le 4.0
- Sonde les apprenants pour évaluer les organismes de formation appelés à fournir un service
- Forme les employés de son organisation sur des outils pertinents d'excellence opérationnelle (ceinture jaune *Lean/Six sigma*, 5S, etc.)
- Utilise un processus structuré pour recenser les besoins de formation et les prioriser en fonction du budget disponible
- Élabore une matrice de compétences afin de suivre de manière structurée les besoins de formation des membres de son équipe
- Après chaque fermeture de projet, documente les leçons apprises et les meilleures pratiques

Pour améliorer la communication au sein d'une organisation, il faut faire davantage que créer des outils. Le stratège qualité devra, en plus de maîtriser ses propres habiletés de communicateur, initier une **réflexion en profondeur** afin de déterminer les contenus et les moyens de communication adaptés aux besoins, et ce, en toute cohérence et transparence.



EXEMPLES DE TÂCHES ET RESPONSABILITÉS

- Crée un environnement ou un espace propice au dialogue, aux réflexions et aux délibérations
- Identifie l'impact des nouvelles technologies sur les communications
- Utilise des méthodes de communication appropriées aux situations pour rejoindre les clientèles cibles selon la portée du message
- Adopte un langage approprié selon l'organisation, le contexte (gestion ou opérations) et l'interlocuteur
- Adopte un modèle de communication positive et bidirectionnelle
- Planifie des communications stratégiques en fonction des effets recherchés
- S'exprime habilement de manière persuasive et efficace auprès d'auditoires diversifiés (collègues, patrons, clients ou toute autre partie prenante)
- Fait circuler l'information rapidement et sur une base régulière
- Établit et entretient un réseau de relations professionnelles à l'interne comme à l'externe
- Maîtrise toutes les formes de communication (verbale, écrite, schématisée, documentation, etc.)
- Met en place des chaînes, systèmes et modes de communication pour assurer une diffusion efficace de l'information

EXEMPLES DE COMPORTEMENTS OBSERVABLES

- Écoute activement son interlocuteur en utilisant des techniques comme la reformulation ou la rétroaction non verbale
- S'assure que son message est bien compris, par ex. en demandant à l'auditoire de le résumer
- Répond à tous les modes de communication (téléphone, messagerie instantanée, courriel, réseaux sociaux, etc.) sans avoir besoin d'être relancé
- Rehausse ses présentations en les accompagnant d'images, de graphiques et d'animations pour aider l'auditoire à comprendre son message
- Possède un compte LinkedIn et s'en sert entre autres pour faire la promotion des bons coups de l'organisation

Le stratège qualité doit faire preuve de courage dans ses activités quotidiennes. En effet, il doit **continuer d'agir** malgré les difficultés rencontrées, et ce, avec force, énergie et aplomb. Sa capacité à **affronter** les situations épineuses et les conflits lui permet de s'attaquer à diverses situations problématiques dès leur apparition.



EXEMPLES DE TÂCHES ET RESPONSABILITÉS

- Met en œuvre des processus de consultation (solicitation d'avis) auprès de ses collègues de tous les niveaux
- Reconnaît à leur juste valeur la contribution de tous les membres de son équipe
- Crée un climat de confiance, d'ouverture et de communication honnête
- Intègre les contrats collectifs de travail en harmonie avec les valeurs de l'organisation
- Collabore avec les parties prenantes dans un environnement syndiqué
- Soutient les gens pour les faire adhérer à des standards élevés tout en respectant les personnes
- Guide la résolution des conflits et des problèmes selon des approches structurées, justes et équitables
- Démonstre une grande transparence dans ses relations d'affaires
- Sait prendre des risques calculés et des décisions éclairées
- Aborde les conflits de manière positive
- Dépasse ses propres craintes pour le bien-être d'autrui ou de l'organisation
- Sait naviguer dans un environnement VICA (volatil, incertain, changeant et ambigu)
- A le courage de ses convictions et l'humilité d'admettre ses erreurs
- Inspire par sa transparence
- Possède une fibre intrapreneuriale pour les affaires liées à la qualité dans l'organisation

EXEMPLES DE COMPORTEMENTS OBSERVABLES

- Répartit le travail moins motivant (en s'incluant lui-même)
- Offre à ses employés d'intervenir à leur place lorsque la situation à traiter est délicate
- Va là où l'action se passe (effectue son *gemba walk*)
- Véhicule les messages difficiles de l'organisation sans s'en dissocier personnellement
- Se fait sa propre opinion sur le rendement de ses employés et évite de demander à d'autres d'être « ses yeux »
- Défend ses idées avec ardeur auprès de la haute direction
- Agit comme leader serviteur en soutien à son équipe (« dites-moi comment je peux vous aider »)
- Prend en considération tous les avis, y compris ceux des personnes les plus impliquées



Le stratège qualité ne doit plus se contenter de gérer le changement ; il doit maintenant **mener la transformation**. La gestion du changement est souvent suffisante pour produire les résultats recherchés, mais contrairement au dicton, la fin n'est pas suffisante pour justifier les moyens. Le processus de transformation doit être regardé dans son entier et une attention particulière est requise à chacune de ses étapes.

EXEMPLES DE TÂCHES ET RESPONSABILITÉS

- Détermine et applique les stratégies adéquates de gestion du changement
- Élabore et met en place des démarches structurées de mise en œuvre ou de déploiement du changement vers la situation désirée
- Anticipe les résistances liées au changement et tient compte des préoccupations des parties prenantes internes et externes en mettant en place des mesures d'atténuation
- Fournit l'information nécessaire aux différentes parties prenantes
- Met en place des systèmes de consultation pré et post changement
- Soutient la direction et les équipes dans les stratégies de déploiement et de mise en œuvre des projets et des changements
- Amène l'organisation à se remettre constamment en question et à se tenir à jour
- Assure le déploiement harmonisé des mises à jour apportées aux directives, procédures et manuels d'opérations essentiels
- Encadre la réalisation du programme d'amélioration continue
- Arrime et soutient la planification et la mise en œuvre des changements

EXEMPLES DE COMPORTEMENTS OBSERVABLES

- Utilise le modèle de Bareil¹ pour la gestion des préoccupations internes
- Prépare son équipe avec la fiche outil sur la gestion du changement tirée du tome 1 du Stratège qualité – Superhéros, 2018
- Est impliqué dans toutes les étapes de la gestion du changement, depuis la sensibilisation jusqu'au maintien après implantation
- Est présent physiquement sur le terrain lors des jalons majeurs de l'implantation d'un changement
- Est toujours disponible pour échanger avec les utilisateurs concernés
- Donne l'exemple en étant l'un des premiers à adopter le changement, si applicable
- Ne banalise jamais le changement avec des phrases du genre « ce n'est pas grave » ou « ça va être facile »

1. [Les sept phases de préoccupations de Céline Bareil](#)



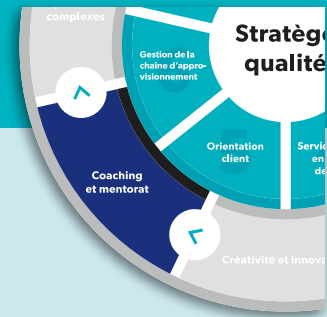
Le stratège qualité porte un **regard neuf** sur les choses. Il sait que pour être créatif, il est primordial de **prendre des risques** et de penser autrement en confrontant les points de vue. L'innovation est un atout vital pour toute organisation et le stratège qualité doit mettre sur pied les conditions gagnantes pour la favoriser sous toutes ses formes.

EXEMPLES DE TÂCHES ET RESPONSABILITÉS

- Utilise son imagination pour concevoir de nouvelles idées, de nouvelles réalités ou de nouvelles solutions
- Reconnaît l'importance de la créativité et de l'innovation pour son organisation
- Est habile à percevoir des interrelations ou des solutions qui ne sont pas a priori logiques ou évidentes
- Connaît les traits personnels et professionnels des personnes créatives
- Sensibilise son équipe au processus créatif et innovateur
- Contribue à mettre sur pied un environnement d'innovation et de créativité dans son organisation
- Favorise l'implication de tous – employés, clients, fournisseurs, partenaires – au processus d'innovation
- Soutient les individus en situation de stress afin qu'ils soient plus enclins à créer
- Ne s'attend pas à ce que les investissements de l'organisation dans le but d'innover rapportent à court terme
- S'investit dans le processus d'innovation en soutenant la réalisation de projets innovants
- Considère l'innovation comme une valeur essentielle de l'organisation
- Fournit les outils et compétences nécessaires à la culture d'innovation

EXEMPLES DE COMPORTEMENTS OBSERVABLES

- Effectue un rappel des règles de divergence (créativité) avant une séance de remue-méninges (jugement suspendu/différé)
- Remet en question les solutions, méthodes ou produits d'usage courant
- Utilise trois techniques différentes de génération d'idées avec son équipe pour trouver des solutions potentielles
- A mis en place une stratégie de gestion de la propriété intellectuelle
- Reconnaît formellement la contribution d'une équipe suite à une tentative d'innovation, et ce, même si elle a échoué, sachant que l'échec est un bon maître
- Permet à ses employés de consacrer une portion de leur temps de travail à des projets d'innovation en marge de leurs tâches quotidiennes



Pour faire en sorte que les personnes s’engagent et se sentent responsables de leurs tâches, le stratège qualité doit **soutenir l’équipe** dans l’accomplissement de son travail. Pour ce faire, il agit en coach. Le coaching est une activité par laquelle le stratège **pose des questions** afin d’aider l’apprenant à améliorer continuellement sa performance selon une approche structurée et rigoureuse. Il joue également un rôle de mentor auprès des employés moins expérimentés.

EXEMPLES DE TÂCHES ET RESPONSABILITÉS

- Fait la différence entre coaching, mentorat, parrainage et gestion directive. Sait dans quel contexte utiliser chacune de ces formes de gestion
- Coache efficacement ses pairs ou ses employés dans l’action
- Questionne adéquatement et avec impact les membres de son équipe
- Facilite les apprentissages en veillant à ce que les découvertes techniques et sociales de l’apprenant soient adaptées à sa capacité d’assimilation
- Responsabilise les personnes dans la recherche de solutions et la mise en œuvre de méthodes ou comportements nouveaux
- Participe à des programmes de mentorat, de tutorat ou de parrainage pour faire bénéficier les employés de son expertise et de son expérience
- Soutient et accompagne les gestionnaires de l’organisation

EXEMPLES DE COMPORTEMENTS OBSERVABLES

- Pose des questions ouvertes pour amener les gens à trouver leurs propres solutions
- Précise le contrat de coaching avec le coaché lorsque requis
- Transfère ses connaissances et son expertise en situation de mentorat
- Fournit à son mentoré un accès à des ressources clés issues de son réseau de contacts
- Ne donne pas de solution technique à moins qu’il y ait urgence ou que l’employé coaché en fasse spécifiquement la demande
- Coache son équipe en résolution de problème

RÉSOLUTION DE PROBLÈMES COMPLEXES



La principale tâche d'un gestionnaire au quotidien est **d'optimiser le rendement** des employés autant que des processus, ce qui l'amène à concevoir des **solutions innovantes** pour réaliser la mission de son organisation. Le stratège qualité doit donc tout mettre en œuvre pour résoudre des problèmes techniques, organisationnels ou humains.

EXEMPLES DE TÂCHES ET RESPONSABILITÉS

- Extrait les données et faits d'une situation pour les synthétiser et les vulgariser
- Facilite la recherche de solutions en collaboration avec les parties prenantes de son secteur ou de l'organisation, et ce, à tous les niveaux concernés
- Recommande des solutions pour améliorer l'efficacité des processus qualité
- Participe à la résolution des problèmes à titre de facilitateur, de leader ou de champion
- Développe et maintient des réseaux internes/externes d'experts
- Guide la résolution de problèmes techniques complexes de façon proactive et en faisant preuve d'innovation
- Maintient un lien de confiance avec le client en communiquant clairement et de façon professionnelle les problèmes et leurs solutions
- Amène l'équipe à identifier les problèmes liés aux processus d'affaires de son secteur et à en corriger les causes fondamentales
- Connaît les meilleures pratiques en résolution de problèmes, soit les principales techniques associées à chacune des étapes d'un processus donné
- Maintient un bon niveau de coopération pour trouver des solutions innovantes
- Facilite l'utilisation de techniques de créativité pour résoudre les problèmes
- Vulgarise adéquatement les concepts techniques (mécaniques, chimiques, etc.) qu'il maîtrise pour amener la compréhension de l'équipe à un niveau supérieur

EXEMPLES DE COMPORTEMENTS OBSERVABLES

- Prend le temps de définir un énoncé de problème clair et concis avant d'entamer la résolution
- Dirige une équipe dans la résolution d'un problème avec le PCR du guide *Le Cinq/35, 2017*
- Élabore un plan d'expériences pour valider des hypothèses
- Utilise les « 5 pourquoi » ou un diagramme d'Ishikawa pour trouver la cause fondamentale d'un problème
- S'appuie sur des données et maîtrise les outils pour y faire des recherches
- Milite activement pour la création de données additionnelles afin de les avoir à portée de main quand ce sera nécessaire
- Utilise des outils statistiques dans la résolution de problèmes
- Est toujours en mesure de répondre à la question « quels sont les trois plus gros problèmes de mon secteur ? »
- Explique un procédé de fabrication en des termes accessibles à tous pour préparer la résolution de problème

COLLABORATION ET PARTENARIATS

Un partenariat repose sur une volonté authentique d'inclure les parties prenantes dans les processus et de prendre une part active dans ces derniers. La collaboration est un état d'esprit grâce auquel les personnes ou organisations **s'associent** pour effectuer ensemble un travail vers l'atteinte d'un **but commun**. Le stratège qualité sera donc apte à faire collaborer les gens à l'interne comme à l'externe.



EXEMPLES DE TÂCHES ET RESPONSABILITÉS

- Connaît les meilleures pratiques d'affaires pour créer des alliances stratégiques et les faire durer
- Construit des relations, mobilise et encadre les employés
- Fournit les conditions gagnantes pour que la collaboration soit fluide et se déroule naturellement
- S'engage à favoriser la collaboration selon les meilleures pratiques d'affaires
- Reconnaît l'importance des reconnaissances collectives pour la performance de l'organisation
- Valorise la contribution des autres et leur donne crédit
- Reconnaît que la diversité culturelle est une force qui peut amener la collaboration à un autre niveau
- Favorise l'implantation de principes agiles pour amener son équipe à pousser encore plus loin la collaboration entre les membres
- Voit et traite les clients et les fournisseurs de l'organisation comme des partenaires, avec tout ce que cela implique comme empathie et collaboration

EXEMPLES DE COMPORTEMENTS OBSERVABLES

- Anime un forum ouvert pour recueillir les idées de l'ensemble de l'équipe
- Utilise un World Café pour résoudre des enjeux communs et susciter la responsabilisation de l'équipe
- Invite un partenaire externe lors d'une rencontre collaborative interne
- Visite un partenaire externe avec ses employés pour accroître la collaboration entre les membres des deux équipes
- Fournit un environnement de travail physique qui incite à la collaboration (cubicules ouverts, tableau blanc à la disposition de l'équipe, etc.)
- Donne des mandats d'équipe plutôt que des mandats individuels

RÉFÉRENCES

- DUCLOS, Manon et POUTRÉ, Marco, *Le stratège qualité – Superhéros*, Mouvement québécois de la qualité, ISBN : 978-2-922087-33-8 | 978-2-922087-34-5 (PDF).
- DUCLOS, Manon, *Le Cinq/35 – 5 recettes et 35 ingrédients pour résoudre vos problèmes*, Mouvement québécois de la qualité, ISBN : 978-2-922087-28-4.
- DUCLOS, Manon, *Cours GIN702 : Créativité et innovation en génie*, donné à l'Université de Sherbrooke dans le cadre de la maîtrise en gestion de l'ingénierie, 2006-2014.
- GHANNAD, Amir, *The Transformative Leader*, The Ghannad Group, ISBN-10 : 0996774106.
- [Les sept phases de préoccupations de Céline Bareil](#). Consulté le 2019-04-24.
- [Le modèle Shingo](#). Consulté le 2019-04-24.
- [Le gestionnaire 4.0 n'est pas une machine!](#) Consulté le 2019-04-24.

LES 10 FICHES OUTILS

DESIGN THINKING (DÉMARCHE DESIGN)

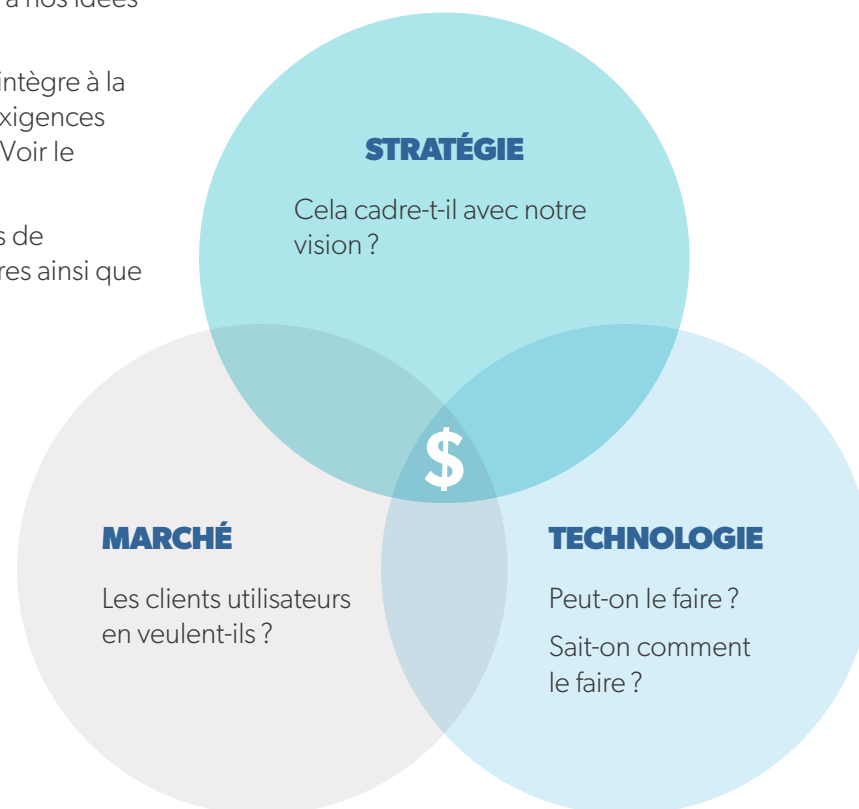
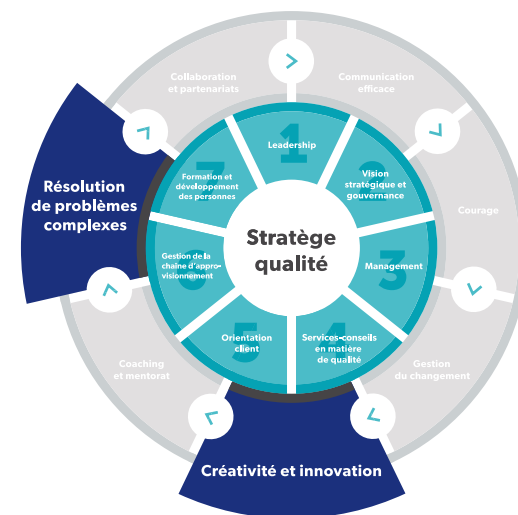
Se centrer sur l'humain pour résoudre les problèmes et innover

Le *Design Thinking* est un processus itératif reposant sur une démarche visant à comprendre en détail les besoins des clients ou des utilisateurs et à remettre en question des suppositions en lien avec un problème à solutionner.

Grâce à cette démarche, des stratégies ou des solutions auxquelles on n'avait pas pensé font surface. Pourquoi ? Parce qu'on a eu l'idée de consulter les utilisateurs au lieu de se fier à nos idées préconçues et nos biais personnels.

C'est pourquoi on dit que le *Design Thinking* est une approche centrée sur l'humain. Il intègre à la fois les besoins des individus concernés, les possibilités qu'offre la technologie et les exigences commerciales pour créer un produit ou service pertinent et à fort potentiel de succès. (Voir le diagramme ci-après.)

Les responsables du marketing et les designers industriels sont typiquement les leaders de l'approche, mais ils s'entourent d'une équipe multidisciplinaire incluant des gestionnaires ainsi que des spécialistes de la R et D, des ventes, de la qualité, des opérations, etc.



Résultats

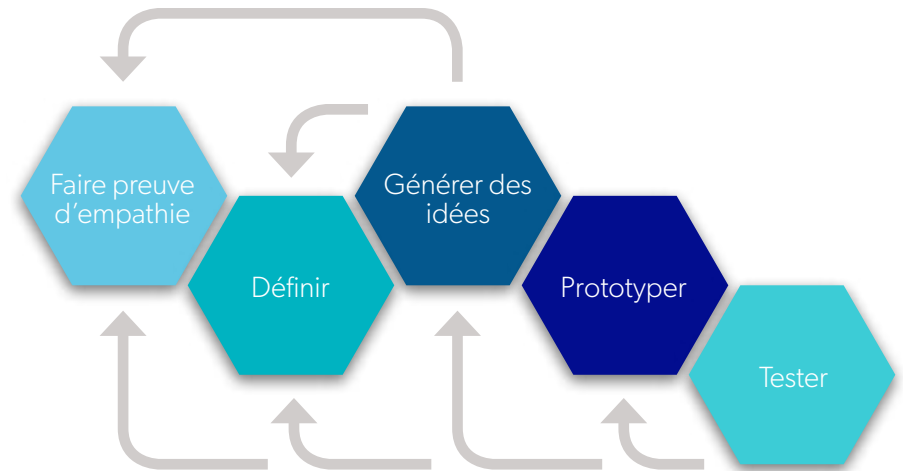
- Connaissance des besoins réels du point de vue de l'utilisateur.
- Clarification d'un problème à l'origine méconnu ou mal défini.
- Solutions nouvelles basées sur la réalité.
- Création et livraison d'un produit minimum viable (*minimum viable product* ou MVP) qui pourra être mis sur le marché rapidement pour ensuite évoluer.
- Produit ou service désirable (correspondant aux attentes des utilisateurs), faisable (compte tenu de la technologie utilisée) et viable (qui s'intègre dans un modèle économique durable).
- Liens de proximité avec les clients qui expérimentent la solution de manière itérative.

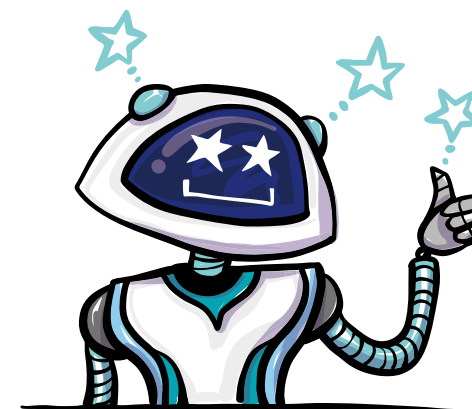
Conditions de succès

- Être curieux et ouvert d'esprit.
- S'assurer que plusieurs expertises variées sont impliquées dans le processus.
- Commencer par de petits projets pour se faire la main.
- Cibler des défis complexes pour lesquels une solution n'est pas déjà définie ou qui font l'objet de questionnements à pousser plus loin.
- Mettre votre solution à l'épreuve rapidement auprès de clients potentiels.
- Être conscient qu'il s'agit d'une approche itérative et non linéaire : il y aura des erreurs, l'important est de les identifier tôt et d'apporter les ajustements nécessaires en continu.
- Savoir faire preuve d'empathie pour se mettre dans les souliers des utilisateurs et bien comprendre leur réalité.

Méthode

Les nombreuses flèches du diagramme ci-dessous illustrent bien le caractère itératif de la démarche. Un prototype générera de nouvelles idées qui à leur tour, nous amèneront peut-être à requestionner les utilisateurs et le projet défini au départ. Il se pourrait aussi que vous n'ayez pas bien compris le besoin initial. Cela peut se produire pour des problèmes hors normes ou moins évidents. Soyez flexible, n'ayez pas peur de revenir en arrière et de modifier votre approche. La clé du succès : savoir passer d'un hexagone à l'autre souvent et rapidement !





1. Faire preuve d'empathie

Comprendre l'utilisateur du produit ou service et s'intéresser à sa vie dans un contexte lié au défi à résoudre.

En tout premier lieu, vous devez obtenir des réponses à un maximum de questions en les posant directement aux utilisateurs, en les observant dans « l'action ». L'essentiel est de se mettre dans leurs souliers ! Tout ce qui vous rapproche de leur réalité doit être privilégié ici. Voici quelques exemples de questions à poser à cette étape :

- Qui sont vos utilisateurs et qu'est-ce qui est important pour eux ?
- De quelle façon font-ils les choses ?
- Quelles solutions utilisent-ils actuellement lorsqu'ils font face à un problème ?
- Quelles difficultés vivent-ils dans une situation donnée ? Comment y font-ils face ?
- Quels sont leurs besoins physiques et émotionnels ?
- Comment perçoivent-ils leur environnement ?
- Comment réagissent-ils à certaines situations ? À certains inconforts ?
- Que désirent-ils accomplir et quels résultats cherchent-ils à obtenir avec un produit ou service précis ?
- Quel est leur processus de décision ?

Les livrables de cette étape peuvent prendre diverses formes :

- Des photos ou des représentations graphiques de l'utilisateur à tel ou tel moment.
- Des citations de l'utilisateur qui résument bien son état d'esprit lorsque confronté à certaines situations.
- Le « parcours » de l'utilisateur s'il doit franchir diverses étapes pour accomplir quelque chose.
- Une maquette de l'environnement dans lequel évolue l'utilisateur.

Bref, recherchez tout ce qui capture les impressions et informations provenant de l'utilisateur. Il faut s'imprégner de sa réalité et avoir la conviction de la comprendre sous toutes ses formes.

2. Définir

Bien cadrer le problème principal.

Lors de cette étape, vous vous retrouvez avec vous-même. À partir des informations obtenues à l'étape précédente, vous cherchez à cerner et à définir les besoins des utilisateurs, leurs problèmes et leurs perspectives. Vous aurez ensuite à synthétiser ces informations.

Créez des connexions entre vos observations et identifiez les éléments récurrents. Cela vous sera utile pour énoncer un problème significatif sur lequel vous pourrez agir en y associant de nouvelles solutions.

En vous basant sur la perception des utilisateurs et sur le contexte de votre entreprise, mettez dans vos mots le défi que vous désirez relever. Soyez ambitieux, mais demeurez spécifique. Il est typique d'en arriver à une question construite ainsi :

Comment offrir une solution qui...

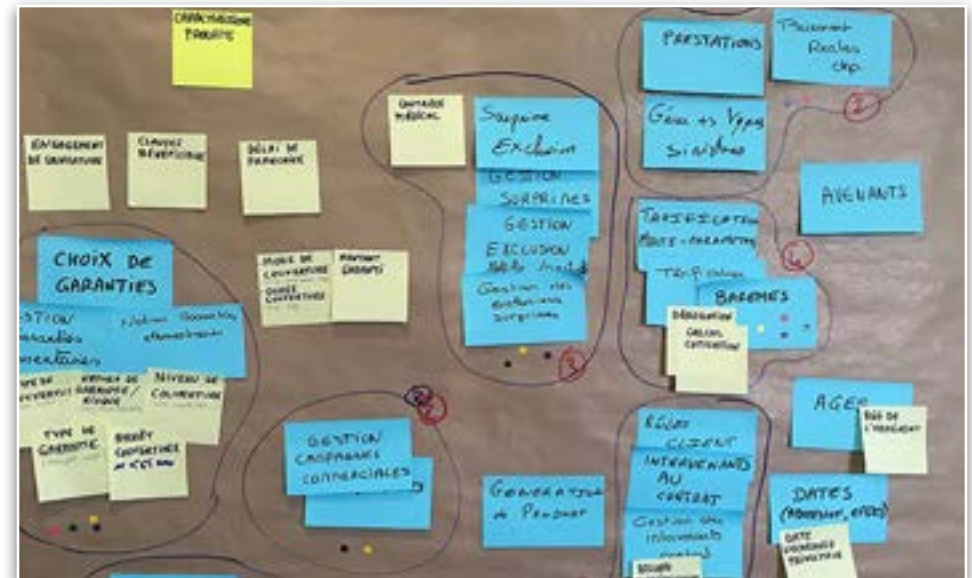
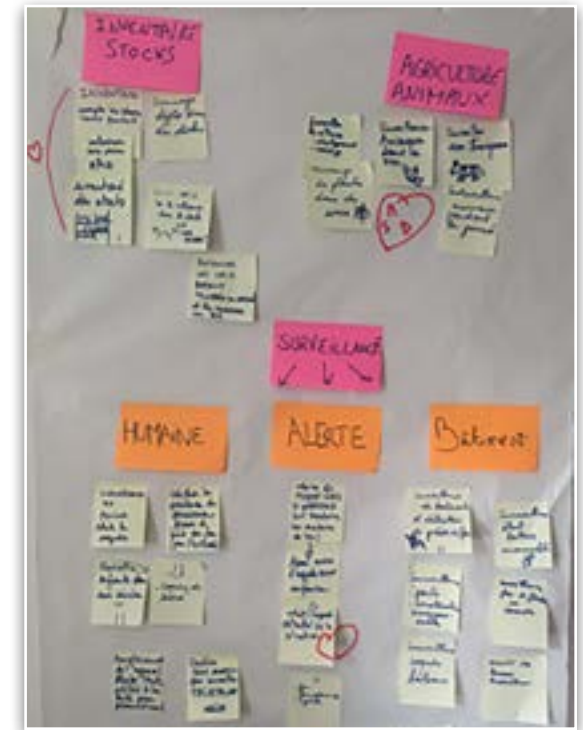
+

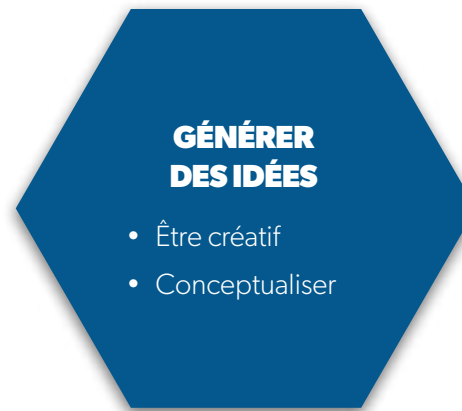
**Élimine ou atténue l'irritant le plus important vécu par les utilisateurs
[problème principal à résoudre]**

+

En faisant appel à [éléments de notre champ d'expertise] ?

Pour faciliter cette étape, utilisez des notes autocollantes (Post-it^{MD}) sur lesquelles vous inscrirez vos idées (thèmes ressortant de vos entrevues). Ensuite, créez un diagramme d'affinités avec les thèmes importants et les besoins obtenus à l'étape précédente.





3. Générer et sélectionner des idées

Il ne s'agit pas de trouver la meilleure idée, mais bien de produire un large éventail de possibilités.

Comme lors de tout remue-méninges, vous devez d'abord privilégier la quantité d'idées. Les méthodes classiques de divergence (créativité) peuvent être utilisées à cette étape. Vous voulez sortir des sentiers battus et proposer des approches surprenantes qui vont au-delà des solutions évidentes ou soi-disant réalistes.

En *Design Thinking*, la convergence (analyse critique) pour le choix d'une solution peut se faire sur une pondération liée à certains critères. Selon cette approche, le choix de l'idée finale doit ultimement prioriser les deux critères suivants :

- Les utilisateurs doivent demeurer au centre des décisions. Les idées les plus susceptibles de les ravir auront une pondération plus importante.
- Une idée pouvant être testée plus rapidement qu'une autre auprès de l'utilisateur aura un plus grand poids. La prochaine phase étant celle du prototypage, vous devez trouver une façon de permettre aux utilisateurs de « goûter » dès que possible à une première ébauche de votre solution.

Si beaucoup d'idées ont été émises, d'autres critères que les deux ci-dessus sont souvent utilisés pour faciliter la priorisation. Par exemple, les coûts de développement, la faisabilité technique ou l'aspect de différenciation (originalité). L'objectif est de générer des idées et d'en choisir une à plus fort potentiel pour ensuite pouvoir l'appuyer par des concepts qui pourront rapidement être prototypés à l'étape suivante.

4. Prototyper

Construire pour approfondir sa réflexion.

C'est à cette étape (en plus de celle de l'empathie) que l'approche du *Design Thinking* se démarque plus particulièrement. C'est ici que l'équipe doit trouver un moyen pour que les utilisateurs puissent apprécier et critiquer la solution proposée.

On suggère de commencer par un modèle de base peu raffiné dans le seul but de générer rapidement un certain nombre d'itérations et de s'approcher de la solution qui s'avérera viable pour l'utilisateur.

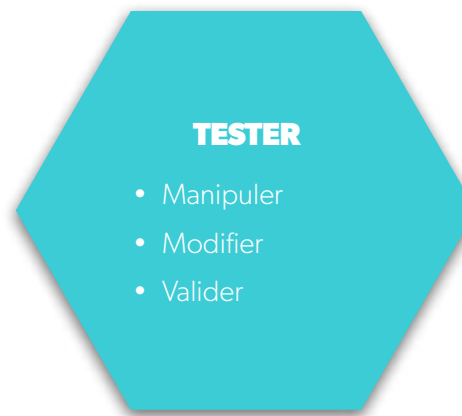
S'il n'est pas possible de fournir rapidement un véritable prototype utilisable, des maquettes peuvent être créées à l'aide de blocs LEGO, de cure-dents, de cure-pipes, de cartons, de notes autocollantes, etc. L'idée est de permettre aux utilisateurs d'interagir à l'étape suivante avec la solution proposée. Ils seront ainsi en mesure de clarifier leurs besoins et de faire la part entre les caractéristiques essentielles et les caractéristiques intéressantes (*must have vs nice to have*).

Le but de cette étape est double : fabriquer simplement et échouer le plus tôt possible (ex. bien avant que les manuels soient imprimés et distribués). Cela permet de se réajuster rapidement et à faible coût.

PROTOTYPER

- Concevoir
- Développer





5. Tester

L’opportunité d’en apprendre plus sur la pertinence de votre solution et les besoins de vos utilisateurs.

Dès que le prototype est remis entre les mains des utilisateurs, c’est le début de la phase de test. Il s’agit d’une période d’observation suivie d’une conversation avec les utilisateurs. Cela mènera assurément à d’autres prototypes et à d’autres idées. Vous pourriez même en venir à redéfinir le problème de départ ou le besoin initial.

N’oubliez pas de clarifier ce que chaque prototype vise à valider et dans quelle circonstance vous désirez que les utilisateurs le testent :

- Voulez-vous valider l’aspect esthétique ou fonctionnel de la solution ?
- S’agit-il d’un test à l’aveugle avec un minimum d’informations ou pensez-vous commencer par une présentation détaillée du produit ? Dans la deuxième éventualité, combien de temps durera la présentation ?
- Quels sont les types de réponse à prévoir de la part des utilisateurs quand ils verront/utiliseront le prototype ? Il est commun de choisir l’une des trois conclusions suivantes pour chaque aspect testé :
 - accepté unanimement ou presque ;
 - doit être amélioré ou revisité ;
 - doit être rejeté.

Cherchez à comprendre le pourquoi des réactions (l’empathie est toujours nécessaire ici !) et sollicitez commentaires et précisions de la part des utilisateurs.

Le succès et la solution qui sera retenue sont directement liés à votre capacité de raffiner vos prototypes jusqu’à ce qu’ils soient parfaitement alignés avec les besoins des utilisateurs. Rappelez-vous que l’itération et les retours en arrière ne sont pas un échec, au contraire : il s’agit de l’essence même de la démarche.

Une fois qu’un prototype a été entériné par les utilisateurs, débutez par une production à petite échelle. Cela est particulièrement vrai si vos tests ont porté uniquement sur des maquettes.

Intégrez ensuite la nouvelle solution dans votre portefeuille de produits en respectant votre modèle d’affaires. Vous pouvez aussi mettre en marché une solution considérée intéressante et acceptable par le client même si elle n’est pas parfaite (MVP). Au fur et à mesure de vos interactions avec la clientèle, vous apporterez des améliorations pour vos versions subséquentes.

Exemple

Utilisons un cas fictif pour bien comprendre le *Design Thinking*.

Une entreprise de mobilier urbain désire comprendre comment les individus utilisent ses produits dans les espaces publics.

Faire preuve d'empathie

L'entreprise établit d'abord l'objectif préliminaire de sa démarche : comment améliorer le confort et l'expérience utilisateur des espaces de repos urbains, quelle que soit la saison.

L'entreprise définit ensuite les environnements à considérer et utilise ceux de Montréal comme référence : les parcs urbains (ex. parc Lafontaine), les espaces à grande densité urbaine tels que les espaces événementiels (ex. place des Festivals) et les espaces situés sur des berges (ex. parc de la plage Jacques-Cartier).

L'entreprise observe et interroge différentes catégories d'utilisateurs : familles avec enfants, couples sans enfants et personnes seules, avec une variété de groupes d'âge.

Voici les sujets que l'entreprise cherche à comprendre et donc à observer :

- Comment les utilisateurs se servent-ils du mobilier ?
 - Pour s'y asseoir et lire ? Pour converser ? Pour s'appuyer dessus afin d'observer les gens ? Pour manger ? Pour travailler avec leur téléphone ou un ordinateur portable ? Etc.
- Quels sont les irritants vécus par les utilisateurs ?
 - Le banc est trop dur. On y est mal assis. On ne peut pas y manger et travailler en même temps. Il n'y a pas assez de place. Il n'y a pas d'internet. Il n'y a pas de transport public à proximité. L'hiver, le banc est inutilisable parce qu'enneigé. Etc.
- Qu'est-ce que les utilisateurs apprécient ?
 - Les bancs sont positionnés de manière à ce qu'on puisse s'asseoir à plusieurs endroits différents pour changer de vue. Ils sont faits de matériaux naturels et écologiques. Ils sont bien éclairés. Ils sont à proximité d'une source d'eau. Les enfants peuvent jouer à proximité. Etc.
- Quelle est la raison première de la présence des utilisateurs dans ces endroits ?
 - Vie urbaine dynamique. Proximité des transports publics. Lieu pour rencontrer des amis. Occasion de décrocher du travail à l'heure du lunch. Etc.
 - Dans le cas des parcs : accès à un espace vert non disponible au lieu de résidence. Lieu pour bouger, faire du sport, prendre un bain de soleil, se reposer dans le calme de la nature, etc.

Définir

L'entreprise analyse les données collectées. Elle en a tiré les conclusions suivantes :

- Les utilisateurs de mobiliers urbains sont surtout des professionnels qui veulent décompresser.
 - Ils recherchent un accès wifi et la possibilité de recharger leur appareil électronique.
 - Ils apprécient une configuration flexible du mobilier, plus d'espace de travail, une protection en cas de pluie, de l'ombre pour les journées chaudes, etc.
- Les utilisateurs dans les espaces verts sont surtout des groupes d'adolescents ou des familles qui y vont pour se retrouver entre amis et se divertir pendant plus que quelques minutes.
 - Ils recherchent une configuration flexible du mobilier, mais aussi l'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite, des accessoires pour les jeunes mamans, la sécurité et la luminosité de l'espace, des surfaces plus confortables pour de plus longues utilisations, etc.

À cette étape, l'objectif se précise (rappelez-vous qu'il faut maintenant y ajouter le contexte de l'entreprise) :

Comment offrir une solution qui...

+

**Rend plus attrayant et flexible le mobilier dans les espaces urbains et verts,
afin de répondre aux différents besoins d'utilisation**

+

En intégrant nos matériaux structurels d'aluminium ?

Générer des idées

Des idées sont ensuite générées selon les grands thèmes importants ressortis des entrevues et de l'observation d'utilisateurs d'espaces urbains et verts.

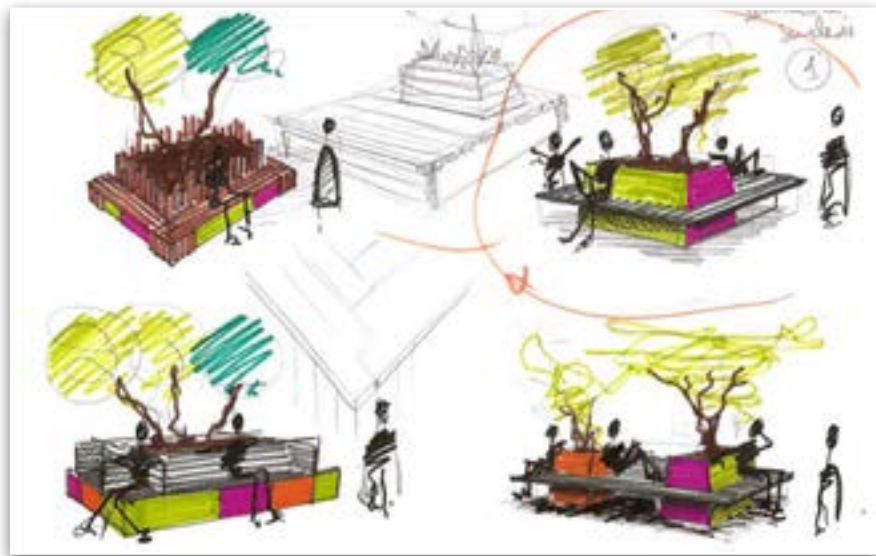
GRANDS THÈMES – ESPACES URBAINS	GRANDS THÈMES – ESPACES VERTS
<p>Contrer les îlots de chaleur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intégration de plantes ou d'arbres, protection artificielle, fontaine d'eau intégrée au concept, toiture protectrice verte. <p>Flexibilité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Multiples configurations de dossiers et du positionnement des bancs, support métallique à 360 degrés, ossature en aluminium modulable dans diverses positions. <p>Technologie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connexion wifi intégrée via un partenaire, prise électrique pour recharge d'ordinateur, recharge du cellulaire via la technologie offerte par Bubbles. <p>Proximité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accès à l'horaire des autobus et du métro, information sur l'historique du lieu pour créer un sentiment d'appartenance. 	<p>Flexibilité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Multiples configurations des dossiers et du positionnement des bancs, variation de la hauteur du mobilier, utilisation de plantes pour les bancs dans un support modulable en béton. <p>Accessibilité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chauffage intégré pour utilisation quatre saisons, panneau d'aluminium/ tissu protecteur pour station d'allaitement, espace de stationnement pour les poussettes, intégration de différents sièges/armatures pour les personnes à mobilité réduite. <p>Sécurité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bouton pour appeler les services d'urgence, éclairage avec ampoules DEL solaires, base absorbante pour réduire les chocs. <p>Confort</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de matériaux plus souples et plus naturels.

De ces idées, l'entreprise ne retiendra que les plus intéressantes pour passer à l'étape du prototypage. Les choix pourraient être priorités, par exemple sur l'aspect écologique, la flexibilité ou l'adaptabilité dans divers espaces.

Prototyper et tester

L'entreprise doit maintenant valider son interprétation des besoins et des discussions avec les réels besoins de la clientèle.

Elle commence par dessiner divers concepts qu'elle montre aux utilisateurs pour recueillir leurs commentaires sur l'esthétique et l'idée globale. Elle classe les réponses en ce qui est positif, ce qui doit être raffiné et ce qui est mis de côté. Elle retourne à la table à dessin pour itérer à l'aide de cette rétroaction.



Elle peut ensuite créer une maquette miniature pour montrer d'un coup d'œil l'évolution de sa proposition et recueillir d'autres commentaires des utilisateurs. Il peut s'agir d'un modèle en carton ou en LEGO. Une mise en situation avec de petites figurines peut être intéressante pour démontrer comment les utilisateurs circulent autour du produit et l'utilisent spontanément. Encore ici, l'idée est ajustée à l'aide des commentaires importants.



Par la suite, une visualisation 3D au moyen d'un logiciel comme Autodesk, SketchUp, SolidWorks ou AutoCAD peut être réalisée en peu de temps pour tester de nouveau les dernières fonctionnalités. La réalité augmentée ou la réalité virtuelle peuvent aussi être envisagées pour comprendre en détail comment l'utilisateur interagit avec le mobilier. À ce stade, les prochains réajustements amèneront l'entreprise à développer un prototype grandeur nature (projet pilote ou production graduelle).



À chacune de ces étapes, l'entreprise a le choix entre expliquer son produit ou pas. En l'expliquant, elle veut discuter avec l'utilisateur, savoir pourquoi il utiliserait ces nouvelles fonctionnalités, comment il les utiliserait et ce qui améliorerait son expérience. En ne l'expliquant pas, elle veut observer l'utilisateur, voir ses réactions naturelles et spontanées ainsi que les fonctionnalités qui passent inaperçues. Ce faisant, l'entreprise arrivera à un produit intéressant qui satisfait tant les besoins importants de l'utilisateur que ses propres objectifs stratégiques.



Le saviez-vous ?

L'expression *Design Thinking* apparaît dès les années 1960 en Europe avec l'idée de faire du design « une activité qui permet de résoudre des problèmes ». Ce n'est qu'à la fin du 20^e siècle que l'engouement actuel de diverses disciplines (gestion, génie, psychologie, etc.) pour cette démarche se manifeste, notamment en France.

En 2009, Tim Brown, directeur général d'IDEO – une firme associée à la Stanford Design School – publie *Change by Design*. Sa thèse pourrait se résumer à la nécessité pour les entreprises d'innover en se centrant sur l'humain (notion de *Human-Centric Design*) et permet au *Design Thinking* de prendre son envol en Amérique du Nord.

En bref

Le *Design Thinking* (« démarche design ») est une démarche itérative d'innovation ou de résolution de problèmes qui place les utilisateurs au centre du processus. L'accent est mis sur la participation des utilisateurs à l'évolution de la solution en leur permettant de donner de la rétroaction en temps réel sur des prototypes afin de se rapprocher graduellement de la version finale du produit.

Références

- [Design Thinking: A Method for Creative Problem Solving](#). Consulté le 2019-05-08.
- [An Introduction to Design Thinking: Process Guide](#). Consulté le 2019-05-08.
- [Interaction Design Foundation](#). Consulté le 2019-05-08.

Fiche outil rédigée en collaboration avec Magali Pelletier, de Stratégie MP.

ENQUÊTE APPRÉCIATIVE (APPRECIATIVE INQUIRY)

Aborder le changement en misant sur les forces, l'énergie et l'engagement



Voyez-vous votre organisation comme un problème à résoudre ou comme un monde de possibilités à explorer et à créer ?

On ne cesse de prôner le changement. Pourquoi alors ne pas changer également notre façon de faire de l'amélioration continue et de gérer le changement ?

Rien ne nous oblige en effet à adopter les approches traditionnelles où il faut identifier les écarts, les lacunes et les sources de résistance. Dans bien des cas, l'énergie que l'on met à vouloir comprendre ce qui ne va pas contribue à amplifier les problèmes du passé et à les rendre encore plus présents.

Une célèbre expression anglaise dit « *what we focus on, grows!* ». S'il en est ainsi, veut-on vraiment investir nos énergies à mieux comprendre les problèmes et leurs causes ? Étudier ce qu'on ne veut pas ne nous dit pas comment obtenir ce que l'on veut. En ce XXI^e siècle, nous pouvons faire mieux !

De nombreuses recherches démontrent que les trois aptitudes les plus importantes à susciter pour implanter un changement dans une organisation sont : l'initiative, la créativité et la passion.

Comment développer ces trois aptitudes ? En misant d'abord sur les forces en place, puis en créant un désir ardent de changement. La meilleure façon de s'y prendre est de poser des questions visant à visualiser ce que l'on désire. On pourra ensuite trouver de nouvelles façons de le mettre en œuvre ensemble.

C'est précisément le processus que propose l'approche de l'enquête appréciative.

DEUX APPROCHES FACE AU CHANGEMENT

Résolution de problème Changement basé sur le déficit

- Identifier le problème
- Analyser les causes fondamentales
- Identifier les solutions possibles
- Élaborer un plan d'action

Prémisse de base

L'organisation est un problème à régler

Enquête appréciative Innovation basée sur les forces

- Enquêter... trouver les sources d'énergie et causes de réussite
- Imaginer « ce qui pourrait être » à travers les souhaits et aspirations
- Parler de ce qu'on veut créer ensemble et le concevoir
- Planifier, déployer, faire évoluer

Prémisse de base

L'organisation est une toile de forces reliées entre elles et donnant accès à une imagination et à une capacité infinie de se transformer

En abordant les situations avec l'enquête appréciative, on cherche à bâtir sur ce qui donne vie à l'organisation, sur ce qui est source de satisfaction et sur ce qui a été source de succès par le passé. En même temps, on partage les rêves et aspirations que l'on veut réaliser ensemble en lien avec les changements à mettre en place.

Les prémisses de l'enquête appréciative

1. Dans chaque système ou organisation, quelque chose fonctionne bien.
2. Ce sur quoi nous portons notre attention devient notre réalité.
3. On affronte l'avenir plus confiant si on apporte un fragment de notre passé.
4. Ce qu'on veut dans l'avenir doit correspondre à ce qu'il a de meilleur à offrir.
5. Il importe de valoriser les différences.
6. Le langage crée la réalité.

Résultats

- Confiance accrue des gens en leur capacité de mettre en valeur et d'amplifier ce qui fonctionne et de donner vie concrètement à leurs aspirations.
- Relations plus solides entre les parties prenantes, grâce à la reconnaissance des forces de l'autre et à l'écoute de ses aspirations.
- Engagement et enthousiasme plus spontanés et volontaires pour la mise en œuvre.
- Solutions émergentes plus concrètes et innovatrices puisque le thème de départ n'est pas le problème, mais plutôt l'aspiration.

Conditions de succès

- Accepter de remettre en question ses croyances et postulats de base à propos du changement et de l'amélioration continue.
- Adopter d'emblée un état d'esprit appréciatif pour déterminer le thème de l'enquête. S'assurer parallèlement que les parties prenantes (gestion, employés, syndicats, etc.) comprennent la différence entre les approches et sont prêtes à appuyer l'enquête.
- Prendre le temps de bien formuler des questions qui permettent d'enquêter sur ce qui a été source d'énergie et de succès dans le passé et sur les souhaits pour le futur.
- Résister à la tentation de vouloir identifier le problème et ses causes.
- Inviter des représentants des parties prenantes (employés, gestionnaires, clients, fournisseurs) à mener elles-mêmes les enquêtes appréciatives au lieu de les confier à des consultants externes.
- Au moment de jumeler les gens pour les entrevues, créer des paires improbables (différences d'âge, d'expérience, d'attitude, d'expertise, de niveau hiérarchique, de département, etc.).

La méthode

Bien que l'enquête appréciative soit d'abord et avant tout une philosophie, elle peut se déployer en cinq étapes pour mener à bien une démarche d'équipe ou organisationnelle.

LES ÉTAPES	LES OUTILS / MOYENS
<p>1. Choisir le thème ou l'ambition</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le thème doit : <ul style="list-style-type: none"> – évoquer l'espoir et l'inspiration – être formulé de façon audacieuse, affirmative et au présent – dépeindre clairement l'intention et le résultat visé
<p>2. Découvrir le meilleur de ce qui a été ainsi que les causes de nos succès, et ce, au moyen du dialogue et du partage d'histoires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues appréciatives à deux ou en groupes. <ul style="list-style-type: none"> – L'entrevue sert à poser des questions qui incitent à partager, à générer des émotions et de l'énergie positive et à contribuer à faire émerger des idées plus concrètes et créatives
<p>3. Rêver – Partager nos souhaits, imaginer des possibilités qui vont au-delà de ce qui existe déjà</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Articuler des rêves collectifs encore plus grands. Pour ce faire, prévoir des espaces sécuritaires à deux, en petits groupes ou lors de grands forums et inviter les gens à partager leurs aspirations et les résultats souhaités tout en bâtissant sur les idées des autres. • À cette étape, il est aussi utile de faire appel à la visualisation, à la communication narrative (<i>Storytelling</i>), à des outils de créativité, etc.
<p>4. Concevoir – Choisir et créer ensemble des propositions évocatrices et faire du prototypage rapide</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Choisir ce que l'on veut mettre en place et le formuler en propositions évocatrices plutôt qu'en objectifs • Faire appel aux outils de <i>Design Thinking</i> • Prototype(s) rapide(s) permettant de se mettre en action rapidement sans attendre que tout soit parfait. Il s'agit là d'une méthode éprouvée pour donner vie plus rapidement aux propositions évocatrices et accélérer l'atteinte des résultats
<p>5. Déployer – Soutenir, multiplier, amplifier, improviser</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les plus petits pas possible pour se mettre en mouvement rapidement • Prendre le temps de faire plus de ce qui fonctionne déjà • Improviser, c'est-à-dire demeurer alerte et à l'écoute pour avoir l'agilité de s'adapter à l'environnement dans lequel on évolue • Éclipser : prendre le temps d'éliminer ce qui ne nous sert plus • Valoriser et reconnaître les progrès et les bons coups

Les formes que peuvent prendre les démarches d'enquête appréciative :



**Réflexion
individuelle**



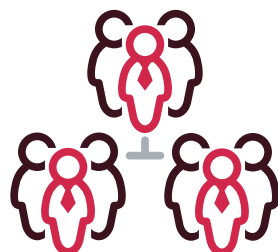
À deux



**Entre les personnes
d'une équipe**



En équipe



**Entre des équipes dans
une organisation**



En forum

Exemples

Choix du thème ou de l'ambition

CONTEXTE	POINT DE VUE TRADITIONNEL	REFORMULATION DU THÈME POUR L'ENQUÊTE APPRÉCIATIVE
Compagnie aérienne	Diminuer les pertes de bagages	Faire vivre aux passagers une expérience exceptionnelle à chaque arrivée
Fonction publique	Leadership déficient, résultats insatisfaisants	Un leadership inspirant qui incite à l'action et aux résultats
Suivi du sondage d'engagement dans un milieu financier	Baisse inquiétante du taux de mobilisation des gestionnaires (trois ans de suite)	Fierté d'être des gestionnaires qui s'investissent pleinement

Exemples de questions appréciatives

Thème de l'enquête appréciative : Fierté d'être des gestionnaires qui s'investissent pleinement

Sous-thème : La collaboration en équipe, source d'énergie et de synergie

1. J'aimerais vous faire parler sur un certain type d'expérience que vous avez vécu dans notre organisation ou ailleurs. Donnez-moi un exemple où vous avez été agréablement étonné par un effort de collaboration. Je pense à quelque chose qui a dépassé vos attentes et où vous vous êtes senti appuyé et énergisé par ce travail d'équipe.
 - Qui a participé ? Qu'est-ce que vous avez le plus apprécié d'eux et de vous-même dans cette situation ?
 - Quels ont été les impacts positifs sur votre milieu de travail ?
2. Lorsque nous sommes en pleine possession de nos capacités, que se passe-t-il ? Qu'y a-t-il dans ce que nous faisons qui renforce l'esprit d'équipe et la collaboration à tous les niveaux de notre organisation ?

Sous-thème : Des gestionnaires autonomes et responsables en temps de grand changement

3. Décrivez une expérience au cours de laquelle il vous a semblé que votre énergie, votre temps et vos ressources étaient bien canalisés, un moment où vous vous êtes senti investi et fier de votre rôle de gestionnaire.
 - Qu'est-ce qui s'est passé ? Qu'est-ce que vous avez fait ?
 - Qu'est-ce qui a contribué à cette réalisation ?

4. Décrivez une situation où vous avez réussi, en tant que gestionnaire, à mener avec succès une initiative de changement dans notre organisation ou ailleurs.
- Racontez ce que vous avez accompli. Comment vous êtes-vous senti en le faisant ? Quels ont été les impacts ?
 - Qu'est-ce qui vous a le plus aidé dans cette situation ?

Vos souhaits pour les prochaines années

Pensez à notre organisation, à sa mission, à sa clientèle et à ses employés. Maintenant, projetez-vous cinq ans dans le futur. Imaginez que votre travail de gestionnaire est encore plus attrayant et plus gratifiant qu'il ne l'est aujourd'hui. Votre poste est même parmi ceux les plus convoités dans l'organisation.

Pourquoi votre poste est-il tant convoité ? Qu'est-ce qui a changé depuis aujourd'hui ? Qu'est-ce qui n'a pas changé ?

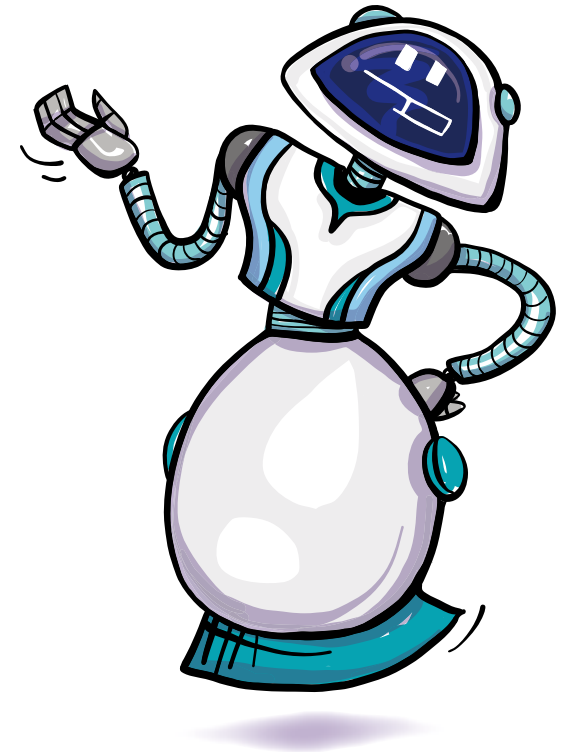
Lesquels de vos souhaits se sont réalisés pour en arriver là ? Identifiez-en trois.

Un pas nouveau dans la poursuite de vos souhaits

Quel est le pas nouveau que vous voulez faire dès maintenant, un petit pas qui aurait un effet positif sur votre niveau de mobilisation ?

Le saviez-vous ?

David Shaked, un consultant certifié maître ceinture noire *Lean Six sigma*, a intégré l'enquête appréciative à l'approche *Lean Six sigma*. Il a su aller au-delà de la croyance qui veut que « pour s'améliorer, il faut travailler sur nos problèmes, faiblesses et déficits ». Il a donc revu les outils pour qu'ils deviennent appréciatifs. Ainsi, le *Fishbone Analysis* est devenu le *Wishbone Analysis* (l'analyse des causes de nos succès), le *Waste Walk* est devenu le *Value Walk*, le *Five Whys* est devenu le *Strength-Based Five Whys* et ainsi de suite. Voilà qui ouvre des possibilités et de nouveaux horizons et qui change ce sur quoi on choisit de porter notre regard lorsqu'on veut s'améliorer de façon continue !



En bref

Il y a plus de 30 ans, David Cooperrider et ses associés de l'université Case Western Reserve ont proposé une alternative à l'approche de résolution de problème qu'ils ont appelée en anglais l'*Appreciative Inquiry*.

L'enquête appréciative donne une tout autre couleur à un exercice de collecte d'informations et de recherche sur les meilleures pratiques. Elle aide, dès les premières étapes, à transformer les relations entre les personnes et les équipes. Elle permet d'aller au cœur de ce qui doit être maintenu et de ce qui doit changer tout en favorisant un climat d'ouverture et en redonnant au groupe la confiance en sa capacité d'amener les changements qui sont requis. En se centrant sur ce qui est source d'efficacité, de satisfaction et de motivation ainsi que sur les aspirations et les résultats souhaités par les membres et partenaires, la mise en œuvre des pratiques et des nouvelles façons de faire est facilitée.

Notre expérience démontre que, malgré les apparences initiales, l'approche de l'enquête appréciative n'évacue pas les préoccupations/problèmes de départ. Elle permet, au contraire, de les aborder sous un autre angle qui facilite les échanges et qui génère plus d'énergie, de profondeur et d'engagement de la part de toutes les parties concernées.

L'approche de l'enquête appréciative est aujourd'hui bien enracinée parmi les méthodes reconnues pour leur capacité à susciter des changements globaux (*Whole System Change Methods*).

Références

- Cooperrider, David et Whitney, Diana, *L'Appreciative Inquiry – Une révolution positive*, InterEditions, ISBN 978-2-72-961636-6.
- Pagès, Jean, *Le coaching avec la méthode Appreciative Inquiry*, Eyrolles, ISBN 978-2-212-55942-2.
- Shaked, David, *Strength-Based Lean Six Sigma : Building Positive and Engaging Business Improvement*, Kogan Page Ltd, ISBN 978-0749469504.
- Whitney, Diana, Trosten-Bloom, Amanda, Cooperrider, David et Kaplin, Brian S., *Encyclopedia of Positive Questions*, Crown Custom Publishing, ISBN 978-1933403120.

Fiche outil rédigée en collaboration avec Jacinthe Bergevin, de Foug Conseils, Sonia Bergevin, de FX Innovation ainsi que Josée Blaquière.



INVITATION

Donner le goût de contribuer activement aux réunions

Inviter des gens à participer à une réunion plutôt que de les **convoquer** peut être déterminant dans l'atteinte des objectifs. La différence n'est pas que sémantique : l'invitation sous-entend que les participants ont le choix d'être présents ou non tandis que « convocation » rime souvent avec « obligation ».

L'invitation garantit que les personnes qui seront là au jour et à l'heure prévus sont réellement intéressées à participer. Vous n'avez qu'à faire un parallèle avec votre vie personnelle : si vous organisez un barbecue sur votre terrasse, allez-vous inviter vos amis... ou les convoquer ? S'ils reçoivent une invitation bien faite, ce sera plus facile pour eux de choisir la vôtre parmi toutes celles qui se bousculent dans leur boîte de réception.

L'invitation implique aussi de donner le maximum de détails aux participants potentiels. Cela démontre que l'on respecte leur temps et qu'on veut les aider à prendre une décision éclairée quant à leur choix de participer ou non.

Il est certainement plus long et exigeant d'inviter que de convoquer, mais cela s'avère plus profitable, surtout quand la participation active des gens est directement liée à l'atteinte des objectifs.

Résultats

- Maîtrise du sujet de la rencontre et des objectifs à atteindre.
- Climat favorable aux échanges.
- Création d'un sentiment de mobilisation avant même la rencontre.
- Participation plus naturelle aux discussions.
- Sentiment de contribution accrue pour les participants pendant la rencontre.

Conditions de succès

- Clarifier les objectifs avant la rencontre et documenter les résultats obtenus après.
- Cibler les participants et déterminer leur contribution attendue avant d'envoyer l'invitation.
- Avoir une bonne connaissance du contexte dans lequel l'invitation est envoyée.
- Avoir une culture d'entreprise dans laquelle la collaboration est encouragée et où les employés ont à cœur le succès de l'organisation.

Méthode

1. Se questionner sur la rencontre comme telle

- Afin de stimuler votre réflexion et de bien cadrer votre rencontre, posez-vous les questions suivantes :
- Quel est **mon principal besoin** qui ne peut être comblé que par une telle rencontre ?
- Quel est le **principal besoin des participants** qui ne peut être comblé que par une telle rencontre ? En effet, les meilleures rencontres ne sont pas au service d'un seul individu : elles permettent à plus d'une personne d'atteindre des objectifs.
- Qu'arrive-t-il si telle personne ou tel groupe ne participe pas à la rencontre ? Si leur absence éventuelle peut avoir un impact significatif sur le déroulement, comment puis-je m'y prendre pour qu'ils soient motivés à accepter l'invitation ?
- Si cette rencontre atteint son plein potentiel, sur quelles autres avenues et promesses futures débouchera-t-elle ?
- Ai-je un travail de préparation à faire avant la rencontre ? Dois-je rencontrer individuellement certains participants moins familiers avec le dossier pour leur donner l'état des lieux ? Dois-je dissiper les craintes d'un groupe, etc. ?
- Quelle est la durée optimale de la rencontre, celle qui laissera suffisamment de temps pour en atteindre les objectifs tout en respectant l'horaire chargé des participants ?

2. Préparer l'invitation


- En plus des détails logistiques (date, heure, lieu, etc.), une bonne invitation contient :
- les objectifs de la rencontre ;
- une mise en contexte, des documents et des liens qui permettront aux participants de se préparer adéquatement ;
- les noms des invités (personnes et groupes) et ce qu'on attend d'eux ;
- une proposition de déroulement détaillée, peu importe que la rencontre soit courte ou longue ; sans cette structure, le piège d'une trop courte rencontre est de ne pas avoir le temps d'aborder l'essentiel, tandis que celui d'une longue rencontre est d'éterniser les discussions et de décourager les participants.
- Tous les invités doivent se sentir interpellés par l'invitation et constater qu'on valorise leur point de vue, que leur contribution sera significative et qu'ils ont un pouvoir réel sur l'aboutissement de la rencontre.

3. Agrémenter l'invitation

- Un faire-part de mariage serait bien ennuyeux s'il était constitué d'une feuille de papier contenant uniquement les informations logistiques. Au moment de lancer l'invitation, osez être créatifs quant aux supports utilisés.
- Les outils technologiques rendent accessibles beaucoup d'options naguère coûteuses ou complexes. Peut-être voudrez-vous inclure une vidéo tournée à l'aide de votre téléphone intelligent ? Une carte électronique animée à l'aide des nombreux sites web qui offrent ce service ? Il suffit de trouver ce qui rejoindra le plus facilement les participants tout en attirant leur attention sur l'importance de la rencontre.

Des mots qui portent à réfléchir...

Dans les définitions se cachent parfois des sous-entendus qui en disent long !

ORDRE DU JOUR		PROPOSITION
« Ensemble des instructions militaires pour une journée, plan de réunion. »		« Fait de mettre devant les yeux (en vue d'offrir). »
SIÉGER		PARTICIPER
« Être assis à une place officielle, signe d'un pouvoir honorifique ou réel pour présider ou tenir séance. »		« Prendre part activement à quelque chose. »
CONVOQUER		INVITER
« Avertir d'une réunion par un ordre ou un avertissement informatif. »		« Engager de façon courtoise, mais nette. »
ATTENTE		SOUHAIT
« Action de demeurer en un lieu jusqu'à ce que quelque chose arrive. »		« Désir, exprimé ou non par quelqu'un, d'obtenir quelque chose pour lui ou un autre, de voir un événement se produire. »

- Proposer un déroulement de rencontre plutôt qu'un ordre du jour
- Participer à une rencontre d'équipe plutôt que de siéger sur un comité
- Inviter plutôt que convoquer
- Partager ses souhaits vis-à-vis une rencontre plutôt que ses attentes

Source des définitions : [Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales](#)

Exemple

Imaginez que vous recevez une convocation classique à ajouter à votre agenda. Vous savez qu'on vous attend à telle date et à telle heure, à un emplacement qui reste à confirmer.

N'ayant que l'objet de la convocation avec lequel vous débrouiller, vous décidez que la rencontre va porter sur un dossier sur lequel vous avez travaillé dans le passé. Vous ne savez pas exactement qui sera présent et ce qui est attendu de vous. Si vous ne faites rien de plus, vous aurez probablement votre lot de surprises le jour où la rencontre aura lieu.

Cela vous apparaît familier ? Voyons comment on peut transformer cet exemple de convocation en invitation.

Imaginez que vous recevez un courriel dans lequel se trouve un document qui pique votre curiosité par son titre accrocheur.

À l'ouverture, vous découvrez une invitation personnalisée qui, outre de vous donner les informations logistiques de base d'une rencontre à venir, tranche par son caractère décontracté et le choix des images, des couleurs et de la police utilisée.

Vous savez d'entrée de jeu que cette rencontre sera différente. On y précise d'ailleurs que vous serez appelé à participer activement aux échanges et à partager vos idées, étant donné votre précieuse expérience passée en lien avec le sujet traité (une touche personnelle qui ne s'adresse qu'à vous).

Les objectifs sont énoncés clairement et on vous suggère de confirmer votre présence. On vous donne aussi la possibilité de vous préparer à cette rencontre en répondant à deux ou trois questions qui vont alimenter les échanges à venir.

Finalement, l'invitation est signée de la main du collègue ou du supérieur qui prend en charge l'organisation de la rencontre. Vous avez donc en main toutes les informations nécessaires pour donner une réponse éclairée et vous préparer en vue de cette rencontre.

En bref

Et si on mettait davantage de temps à créer des invitations qui donnent le goût aux participants de se présenter et de mettre des efforts en amont de la rencontre ? Et si on communiquait clairement nos souhaits quant aux résultats attendus ? Et si on intégrait des réflexions sur la dynamique et le climat recherchés lors de nos rencontres ?

Et si, au lieu de convoquer, on prenait le temps... d'inviter ? Les deux façons de faire influencent directement, à des degrés divers, l'attitude des participants : ouverture, intérêt, niveau d'implication.

Références

- [Les rencontres ne sont pas une perte de temps, elles ont juste besoin d'amour](#). Consulté le 2019-03-27.

Fiche outil rédigée en collaboration avec Caroline Durand, de Grisvert.



MARCHE GEMBA

Aller voir là où l'action se passe

L'une des compétences de tout praticien *Lean* est l'application du PFVA (Planifier-Faire-Vérifier-Agir) ou PDCA en anglais (*Plan-Do-Check-Act*). Pour mettre cette philosophie en pratique, l'un des meilleurs moyens est d'aller sur le terrain afin d'observer directement ce qui se passe et de recueillir des informations factuelles provenant des équipements, des procédés et de l'activité humaine.

Gemba est un mot japonais qu'on peut traduire par « là où l'action se passe ». Dans le contexte d'un processus, il désigne habituellement l'endroit où la valeur telle que perçue par le client est ajoutée sur son produit ou service. Une marche *gemba* permet de comprendre davantage ce qu'est cette valeur ajoutée et comment la créer avec moins de pertes, de variations et de surcharges (*muda, mura, muri*).

Même si l'idée peut paraître simple, bien des gestionnaires se lancent dans une marche *gemba* sans savoir quelle attitude adopter ou ce sur quoi diriger leur attention. La marche *gemba* structure cette activité et donne le courage de passer à l'action. Tout vient avec l'usage. Ne soyez pas trop sévère avec vous-même, vous ne serez pas parfait la première fois. Mais avec de la discipline, vous réussirez à faire de cette pratique un succès remarqué auprès de vos équipes.

Résultats

- Meilleure capacité d'observation, habiletés de coaching améliorées.
- Évaluation en temps réel des indicateurs de performance.
- Compréhension de la situation actuelle en utilisant l'information disponible.
- Résolution de problèmes en temps opportun.
- Prise de décision éclairée par l'observation de faits tangibles.
- Proximité des gestionnaires avec les travailleurs sur le terrain.

Conditions de succès

- Allouer du temps aux gestionnaires pour faire leur *gemba* – prévoir une plage de temps officielle ou créer un agenda standard.
- Donner l'exemple – pourquoi un gestionnaire intermédiaire ferait-il un *gemba* si la haute direction n'en fait pas ?
- Avoir la bonne attitude – vous n'êtes pas là pour réprimander, vous êtes là pour observer, poser des questions, apprendre et coacher.
- Définir des objectifs – si vous ne savez pas pourquoi vous faites un *gemba*, abstenez-vous.
- Respecter les employés – ce sont eux les experts, ils font le travail et créent de la valeur pour les clients.

Méthode

Il est important de bien définir vos objectifs avant de débiter une marche *gemba*.

Prenons l'exemple d'un dépisteur de joueurs de hockey. Lorsqu'il découvre un nouveau joueur, il voudra aller le voir en action sans porter attention aux autres joueurs. La situation sera complètement différente si le même dépisteur assiste à un match avec l'idée de découvrir un nouveau talent : son regard se portera sur chacun des joueurs à tour de rôle. Autre exemple : vous assistez à une pièce de théâtre à laquelle votre enfant participe. Votre attention sera concentrée sur lui, contrairement à un observateur étranger.

Il en est de même lorsque vous faites votre marche *gemba* : vos observations seront influencées par les objectifs que vous aurez fixés.

Vous trouverez ci-après une liste de questions groupées en sept catégories. Ces questions peuvent être posées aux employés ou peuvent tout simplement orienter vos observations sur le terrain. Nous vous suggérons d'en choisir quelques-unes en lien avec les objectifs de votre marche *gemba*. Revisitez les questions de manière périodique à mesure que le processus observé évolue dans le temps.

Une fois les questions choisies, il est recommandé de les consigner dans une grille (voir le gabarit à la fin de cette fiche). Cet aide-mémoire vous sera utile pendant vos premières marches *gemba* et vous permettra aussi de cocher plus facilement d'autres gestionnaires qui s'approprient à en faire. Avec l'habitude, l'utilisation de la grille deviendra facultative.

Il n'y a pas de « bonne » fréquence pour faire une marche *gemba*. Quotidiennement, hebdomadairement ou mensuellement, la marche *gemba* peut être réalisée aussi souvent que nécessaire en fonction de vos objectifs et de votre besoin de mieux comprendre une situation pouvant influencer vos décisions.

À la fin de chaque marche *gemba*, faites un bilan en sélectionnant :

1. Une opportunité d'amélioration ou un problème à résoudre.
2. Une bonne pratique ou un bon coup observés.

Partagez ces informations auprès des membres de votre équipe !

1. Vision et objectifs de l'organisation

- Les lieux de travail sont-ils sécuritaires ? Observez-vous des comportements qui pourraient compromettre la santé ou la sécurité d'un employé ? **Ces questions sont les seules qui devraient systématiquement faire partie de TOUTES les marches *gemba*.**
- Les extrants actuels du processus sont-ils prioritaires ?
- Seriez-vous capable de nommer une valeur de votre organisation en action ?
- Les employés ont-ils l'air engagés ? Motivés ? De bonne humeur ?

2. Valeur et gaspillage

- Quel est le pourcentage de pièces sur lesquelles de la valeur est en train d'être ajoutée ?
- Des personnes, fichiers ou pièces sont-ils en attente ?
- Y a-t-il des déplacements inutiles ? Où l'employé va-t-il ? Pourquoi doit-il se déplacer ?
- Y a-t-il des corrections de fichiers à faire ? Certaines pièces doivent-elles être retravaillées ?
- Y a-t-il de la surproduction ?
- Y a-t-il accumulation de stock à certaines étapes ?
- Des étapes semblent-elles superflues ?
- Y a-t-il des remises d'une personne à une autre (*hand-off*) ?

3. Gestion visuelle et 5S

- Y a-t-il des signaux clairs pour indiquer les changements de statut critiques et significatifs ? Si quelque chose ne fonctionne pas, le sait-on immédiatement ?
- Les produits et les outils sont-ils entreposés ou rangés au bon endroit ?
- Les cibles et les résultats actuels sont-ils affichés ? L'écart, le cas échéant, est-il clairement indiqué ?
- Les lieux de travail sont-ils propres ?

4. Travail standard

- Y a-t-il un standard de travail pour toutes les tâches importantes ?
- Les employés suivent-ils les standards de travail ?
- Pourquoi l'employé fait-il cette tâche ? Peut-il répondre à la question ?
- Toutes les tâches sont-elles faites de la même façon par chaque membre de l'équipe ?
- Les versions des documents utilisés par les employés sont-elles les plus à jour ?
- Y a-t-il une procédure d'aide (protocole de réaction) et est-elle utilisée ?
- Les standards de travail sont-ils clairs et faciles à suivre ?
- Les employés peuvent-ils s'appuyer sur leur procédure pour vous expliquer leur travail ?

5. Qualité

- Pouvez-vous identifier facilement les pièces défectueuses ?
- Pouvez-vous dire si la pièce que vous avez devant vous (*right here, right now*) répond aux exigences du client ?
- Y a-t-il des outils ou des gabarits pour mesurer la qualité des pièces ?
- Les pièces défectueuses sont-elles prises en charge ?
- Les défauts sont-ils détectés avant que les pièces passent à l'étape suivante ?

6. Fluidité du processus

- Y a-t-il de la variabilité dans le travail ou la demande ?
- Peut-on voir la quantité de pièces à produire par heure, quart de travail, jour, semaine ou mois ?
- Y a-t-il des mesures spéciales en place pour protéger le goulot du processus ?
- Y a-t-il des employés absents et en quoi cela impacte-t-il le processus (mesures d'atténuation) ?
- Observons-nous des arrêts d'équipements ? Si oui, pourquoi ?
- Les employés connaissent-ils le temps takt de leur processus ?
- Connaît-on la capacité du processus et peut-elle répondre au temps takt ?
- Les priorités de production changent-elles régulièrement et perturbent-elles la fluidité du processus ?

7. Résolution de problèmes

- Les problèmes sont-ils visibles ?
- Y a-t-il un responsable pour chaque problème identifié ? Mieux encore, y a-t-il un plan d'action pour chaque problème ?
- Les employés s'entendent-ils sur les trois principaux problèmes de leur processus ?
- Un problème mériterait-il votre attention ou votre implication personnelle ?
- Les problèmes affichés en ce moment sont-ils les mêmes que ceux du mois dernier (prévention de la récurrence) ?

Exemple

Voici un gabarit de fiche d'observation d'une marche *gemba* avec des exemples de questions sur les gaspillages.

QUESTIONS	RÉPONSE
Attente de personnes ou de pièces ?	O
Déplacements inutiles ?	N
Pièces à retravailler ?	N
Surproduction ?	N
Stock accumulé ?	O
Étapes superflues ?	N
Remises d'une personne à une autre ?	O
Commentaires	

Le saviez-vous ?

Plutôt que de passer 80 % de son temps dans son bureau, un bon leader devrait passer 80 % de son temps à l'endroit où la valeur est créée.

En bref

Gemba signifie en japonais « là où l'action se passe ». La marche *gemba* (*Gemba Walk*) est inspirée de la phrase célèbre de Fujio Cho : « *Go See, Ask Why and Show Respect* ». Aller voir « là où l'action se passe » pour comprendre et analyser. Demander pourquoi afin de développer les compétences des gens en place et d'éliminer les gaspillages avec eux. Respecter les gens afin de construire une confiance mutuelle, de développer une plus grande responsabilisation et d'établir une communication sincère. Allez-y, sortez de votre bureau !

Références

- DENNIS, Pascal, *Andy & Me and the Hospital*, CRC Press, ISBN 9781498740333.
- MARKOVITZ, Daniel, *Building the Fit Organization*, McGraw Hill Education, ISBN 978125958177.
- LOGOZZO, Dave, *Gemba Walks and Lean Leadership Discussion*, Lean Enterprise Institute et Mouvement québécois de la qualité, atelier donné le 23 mars 2017.
- RICHARDSON, Ernie, *Gemba Walks : A Management Process for Leading the Organization*, Lean Enterprise Institute, 2015.

Fiche outil rédigée en collaboration avec Alexandra Sirois, de iA Groupe financier.



MENTORAT

Favoriser la transmission de l'expérience et des connaissances dans toute l'organisation

Les origines du mentorat se perdent dans la nuit des temps. Son principe fondamental a toujours existé : une personne expérimentée apprend quelque chose à une autre moins expérimentée. L'homme primitif apprenait sans doute à chasser en observant les plus habiles dans cet art et ces derniers montraient les trucs du métier à leurs « mentorés ».

Toutefois, jamais n'avons-nous autant entendu parler de mentorat qu'aujourd'hui, et ce, dans toutes les sphères de la société. En raison de changements rapides, constants, imprévisibles et mondiaux, il n'est plus possible de réussir seul. Personne ne sait tout, mais chacun sait quelque chose qu'il peut partager. C'est l'objectif du mentorat.

Le mentorat informel est toujours possible, c'est-à-dire se trouver soi-même un mentor. Toutefois, nous voyons de plus en plus de programmes de mentorat structurés ou dits formels dans des organisations de différentes tailles. Cela donne au plus grand nombre de personnes possible la chance de bénéficier du mentorat.

L'objectif de cette fiche outil est de présenter un guide simplifié d'implantation et de gestion d'un programme de mentorat afin qu'il puisse prendre racine et grandir pour le plus grand bien des mentorés, des mentors et de l'organisation.

Résultats

- Transfert naturel et direct de connaissances précieuses et de compétences clés lors de conversations.
- Augmentation de la rétention du personnel, de l'engagement et de la satisfaction au travail.
- Meilleure collaboration entre les services et les groupes de travail en réduisant les effets de silo et les préjugés.
- Meilleure intégration professionnelle des jeunes diplômés et des employés issus de l'immigration.
- Valorisation d'une culture de collaboration et d'apprentissage basée sur le partage, la communication généreuse et la bienveillance les uns envers les autres.
- Soutien des personnes à haut potentiel : développement accéléré, leadership et progression de carrière.
- Nouvelles recrues attirées par un environnement qui les aidera à se développer.

Conditions de succès

- Fixer des objectifs précis et définir la clientèle cible avant d'établir le programme, afin de pouvoir mesurer ses retombées.
- Désigner un coordonnateur qui deviendra la référence pour toutes les personnes ayant un intérêt dans le programme.
- Avoir le soutien de la haute direction, qui désignera dans ses rangs un « champion » du programme.
- Recruter des mentors reconnus pour leurs qualités d'écoute, leur attitude positive et l'ouverture au partage.
- Porter une attention spéciale au jumelage des mentors et des mentorés (on appelle ces paires des « dyades »). L'expérience des premiers doit être compatible avec les besoins des seconds.
- Former préalablement les mentors et les mentorés sur les caractéristiques du mentorat et sur leurs rôles respectifs.
- Faire le suivi des relations mentoriales afin de s'assurer que tous y trouvent leur compte en continu.
- Soutenir les mentors afin de les garder engagés et motivés et leur offrir l'occasion de continuer à se développer par de la formation ou toute autre activité pertinente.

Méthode

Les mentors et les mentorés s'engagent dans un processus relativement flexible basé sur le volontariat. Il ne s'agit donc pas d'un processus rigoureux de ressources humaines. Cependant, tout programme de mentorat organisationnel doit être adéquatement encadré de manière à assurer son succès.

À cet égard, il n'est pas recommandé de lancer un programme à grande échelle sans avoir d'abord mené une expérience pilote (aussi appelée la « phase 1 » du programme). Autrement, une organisation s'expose à vivre des ratés malencontreux et à miner la crédibilité d'une excellente idée de départ.

A. Choisir un coordonnateur pour le programme de mentorat

Le coordonnateur est le pivot central d'un programme de mentorat. La personne choisie doit être clairement intéressée par le rôle et par le mentorat en général.

Le coordonnateur possède les trois qualités suivantes :

- **crédibilité** : les gens doivent se sentir libres d'aller voir le coordonnateur pour discuter de problèmes relationnels ou encore de sujets confidentiels ; c'est une personne fiable et respectée à tous les niveaux de l'organisation ;
- **empathie** : le coordonnateur doit posséder une sensibilité lui permettant de bien interpréter les émotions et de comprendre comment les choses vont se passer dans les dyades (paires mentor-mentoré) ;
- **tact et diplomatie** : le sens des relations est particulièrement important en mentorat, car on doit faire preuve de tact avec les mentors et les mentorés ; le mentorat est basé sur la participation volontaire et il peut arriver que l'on ait à user de diplomatie pour gérer des situations délicates.

Si aucune formation n'est disponible pour préparer le coordonnateur, il existe une grande variété de ressources sur le web et quelques ouvrages clés que le coordonnateur peut lire ou consulter avant de se lancer dans ce projet. Voir à ce propos les références à la fin de cette fiche outil.

La mise sur pied du programme peut exiger au départ un investissement de temps significatif, après quoi le temps requis pour coordonner le projet peut varier entre deux et cinq heures par semaine.

Dans son rôle, le coordonnateur demeure en contact régulier avec les dyades. Il doit s'assurer que les relations mentoriales se déroulent bien et que le programme atteint ses objectifs. Le coordonnateur est aussi disponible pour offrir aux dyades les ressources dont elles pourraient avoir besoin en cours de route.

Avec le temps, le coordonnateur devient graduellement l'expert interne en mentorat de l'organisation. Il agit comme une ressource pour les employés qui manifestent un intérêt pour cette pratique.

B. Former le comité directeur et créer le projet pilote

Typiquement, il est recommandé de créer entre 10 et 15 dyades (20 à 30 individus) pour un pilote. Habituellement, on débute avec la formation d'un comité directeur composé de cinq à sept personnes. Celles-ci peuvent représenter différents groupes de l'organisation, dont des mentors et des mentorés potentiels, des gestionnaires et toute autre personne pouvant apporter une contribution significative au projet.

Le comité directeur se penchera sur huit dimensions importantes pour le succès du projet pilote (telles que définies ci-après).

1. Fixer les objectifs et les indicateurs de performance du programme

Les objectifs d'un programme de mentorat doivent être clairs dès le début. Le comité directeur doit s'entendre sur un maximum de deux ou trois objectifs.

Que souhaitez-vous accomplir avec le programme ? Développer les talents existants et les aider à améliorer leurs habiletés de leadership ? Préparer la relève alors que des gens songent à la retraite ?

Afin de pouvoir bien évaluer les résultats du projet pilote, il est recommandé de déterminer initialement certains indicateurs de performance. Ceux-ci doivent évidemment être liés aux objectifs du programme. Trois à cinq indicateurs suffisent.

2. Choisir le bon modèle de mentorat

Le mentorat peut prendre plusieurs formes selon les besoins de votre organisation, les objectifs poursuivis et les ressources disponibles.

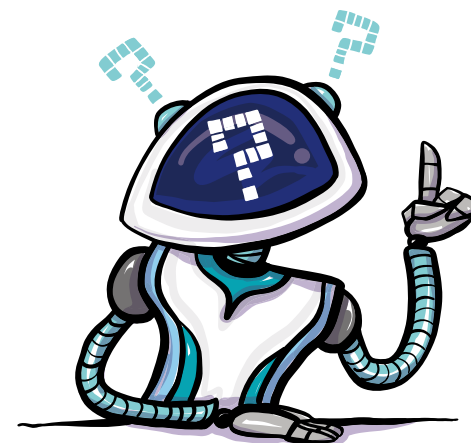
Parmi les différents modèles qui peuvent être adoptés, mentionnons :

- le modèle traditionnel mentor-mentoré en dyade ;
- le mentorat de groupe (un mentor et plusieurs mentorés) ;
- le mentorat entre pairs ;
- l'e-mentorat (en ligne ou par courriel) ;
- le mentorat inversé (de nouveaux venus sont les mentors d'employés déjà en place).

Chacune de ces approches présente des avantages et des inconvénients qu'il faut analyser en fonction du contexte. Il est aussi possible de combiner des approches. Par exemple, on peut avoir un groupe d'employés fonctionnant en dyades et d'autres qui vivent le mentorat en groupe.

Le mentorat de groupe est particulièrement approprié s'il existe une rareté de mentors ou lorsque les participants sont dispersés géographiquement.

Nous vous invitons à consulter les références à la fin de cette fiche pour en apprendre davantage sur les modèles de mentorat.



3. Déterminer les critères de sélection des mentors et des mentorés

De vos objectifs dépendra le choix du type de participants à votre projet. En général, les programmes de mentorat visent une population spécifique d'individus dans un département, un métier ou une spécialité, ou encore un groupe aux caractéristiques définies comme des représentants de la diversité (femmes, minorités visibles, etc.).

Le choix de la population ciblée de mentorés déterminera aussi le profil des mentors en mesure de les accompagner.

4. Recruter les mentors et les mentorés

Il est possible de faire un appel à tous pour recruter les mentors et les mentorés, mais il est souvent plus efficace de les recruter individuellement. C'est particulièrement le cas pour les mentors, car vous souhaitez qu'ils aient les qualités requises. Un appel à tous pourrait vous mettre dans la situation embarrassante de devoir rejeter des candidats quelque peu susceptibles.

Il est naturel que les mentors souhaitent bien comprendre leur rôle et les attentes de l'organisation. Par ailleurs, le coordonnateur et les membres du comité directeur doivent bien se préparer pour convaincre les plus réticents à s'engager. Il est assez facile d'identifier les bons mentors, car ils sont déjà reconnus comme tels dans leur environnement.

5. Définir les autres éléments importants du programme

Afin de bénéficier d'une évaluation sur une base suffisante d'interactions entre mentors et mentorés, le programme pilote devrait durer de 9 à 12 mois et comprendre entre 8 et 12 rencontres d'environ une heure.

En outre, il est important de préparer les mentors et les mentorés à leur relation mentorale. Prévoir une formation initiale de quelques heures qui aura pour but de les familiariser avec le concept du mentorat, les rôles respectifs de chaque partenaire, l'évolution de la relation mentorale, les habiletés de communication et les dimensions éthiques à respecter.

Pensez aux personnes à qui il serait bénéfique de communiquer plus spécifiquement des informations à propos du pilote. Par exemple, il est bon d'expliquer les objectifs du programme aux gestionnaires des mentorés, car certains pourraient percevoir négativement l'interaction de mentors avec leurs employés.

6. Jumeler les participants

Lorsqu'on jumelle les participants, il faut d'abord prioriser la compatibilité entre mentor et mentoré. On ne parle pas ici de la chimie qui peut naturellement s'établir entre deux personnes. La chimie est plus intense et peut comporter des relations émotionnellement plus fortes, mais aussi difficiles à prédire. La compatibilité est plutôt orientée vers les efforts que deux individus devront déployer dans le but de travailler en harmonie sur des objectifs communs. C'est tout ce dont nous avons besoin en mentorat. La chimie se développera naturellement avec le temps.

Le jumelage est sans contredit la partie du processus la plus difficile, la plus compliquée et qui exige le plus de temps. C'est aussi l'étape la plus importante, celle qui sera déterminante dans le succès du projet pilote.

7. Évaluer les résultats du programme

Mettre sur pied un projet pilote de mentorat sert évidemment à vérifier comment un programme fonctionne, mais c'est aussi pour apprendre de l'expérience. On cherchera à améliorer le concept original en apportant les ajustements requis pour le rendre plus efficace, en fonction des objectifs de base.

Cette étape est donc très importante et il est possible de mener l'évaluation de différentes manières : sondage, entrevues, discussions de groupe ou un ensemble de ces moyens. Il est pertinent de se poser certaines questions :

- Le programme a-t-il atteint ses objectifs ?
- Le modèle de mentorat choisi était-il efficace ? Pourquoi ? Quel autre modèle aurait été meilleur ?
- Combien de dyades ont complété le programme ?
- Les partenaires étaient-ils satisfaits de leur jumelage ?
- Qu'est-ce que les gens ont apprécié ? Ou moins apprécié ?

8. Planifier la suite des choses

Si le consensus qui ressort de votre évaluation est que le projet pilote a été une réussite, alors vous êtes sans doute prêt à étendre les bénéfices de votre programme à un plus grand nombre de personnes pour votre prochaine ronde de jumelages.

Évidemment, il est possible que vous ayez besoin de revoir les ressources nécessaires pour le déployer. Par exemple, auriez-vous intérêt à utiliser une solution numérique pour gérer votre programme ? Il en existe un certain nombre qui ont été développées à cette fin au Québec et ailleurs en Amérique du Nord.

Si les résultats de votre évaluation ne sont pas à la hauteur de vos attentes, tâchez d'analyser soigneusement ce qui n'a pas bien fonctionné et pensez à faire un nouvel essai, encore une fois à petite échelle, en corrigeant les lacunes du premier projet.

Le saviez-vous ?

Steve Jobs d'Apple fut le mentor de Mark Zuckerberg de Facebook.

Selon un [sondage Gallup publié en 2016](#), 79 % des milléniaux voient le mentorat comme étant crucial pour le succès de leur carrière.

Environ 90 % de tout ce que nous apprenons l'est de manière informelle, par nos expériences au travail et nos relations avec les autres. À peine 10 % vient de la formation ou de lectures.

Selon une étude de [l'Association for Talent Development](#), 71 % des entreprises de la liste Fortune 500 disent avoir des programmes de mentorat et 75 % des dirigeants interrogés pour l'étude ont déclaré que c'est grâce à leurs mentors qu'ils ont réussi à atteindre leur poste.

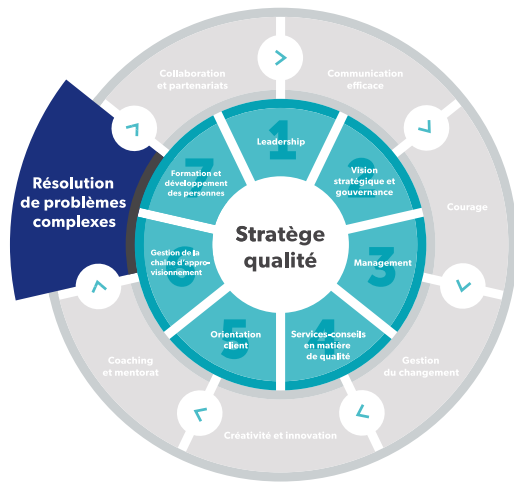
En bref

Le mentorat est une approche flexible visant à développer les personnes dans un cadre qui privilégie l'expérience humaine et est basé sur des relations généreuses où l'expression « donner au suivant » prend tout son sens. L'outil doit être adapté aux objectifs recherchés, aux ressources disponibles et au contexte de l'organisation. Il convient de faire un projet pilote avant d'implanter un programme à grande échelle.

Références

- ALLEN, Tammy D., FINKELSTEIN, Lisa M. et POTEET, Mark L., *Designing Workplace Mentoring Programs: An Evidence-Based Approach*, Wiley-Blackwell, ISBN 978-1-4051-7990-4.
- HOUDE, Renée, *Des mentors pour la relève*, Presses de l'Université du Québec, ISBN 978-2-7605-2483-5.
- LABIN, Jennifer, *Mentoring Programs That Work*, Association for Talent Development, ISBN 1562864580.
- REITMAN, Annabelle et BENATTI, Sylvia, *Creating a Mentoring Program: Mentoring Partnerships Across the Generations*, Association for Talent Development, ISBN 1-56286-898-5.
- [How Do I Run a Successful Mentoring Pilot?](#) Consulté le 2019-04-05.
- [How to Create a Pilot Mentoring Program.](#) Consulté le 2019-04-05.
- [Mentorat Québec.](#) Consulté le 2019-04-05.

Fiche outil rédigée en collaboration avec Yvon Chouinard, de Mentorat Québec.



MÉTHODE KEPNER-TREGOE

Résoudre des problèmes et prendre des décisions à l'aide d'une démarche de pensée critique de classe mondiale

Quand vient le temps de prioriser efficacement les problèmes à résoudre et prendre les décisions qui s'imposent suite à l'exercice de résolution comme tel, les organisations sont à un degré différent de maturité. Certaines improvisent alors que d'autres utilisent déjà un processus structuré et robuste.

La méthode Kepner-Tregoe (KT) équipe les leaders de demain avec un mode de pensée critique accompagné de questions pertinentes qui leur permettront de recueillir les données nécessaires et d'adopter rapidement la bonne attitude pour s'attaquer à une situation donnée. Loin de réinventer la roue, KT s'intègre harmonieusement aux processus existants de l'organisation.

Tout bon entrepreneur s'assure d'avoir accès à un maximum d'outils dans son coffre. Il se différenciera de ses concurrents par la logique qui l'amènera à utiliser tel outil plutôt qu'un autre pour arriver à ses fins. C'est la même chose pour l'organisation. KT l'amènera à réfléchir sur les paramètres pertinents des enjeux auxquels elle fait face. Ce faisant, les outils qu'elle utilisera pour revenir à l'état désiré seront les plus efficaces.

Résultats

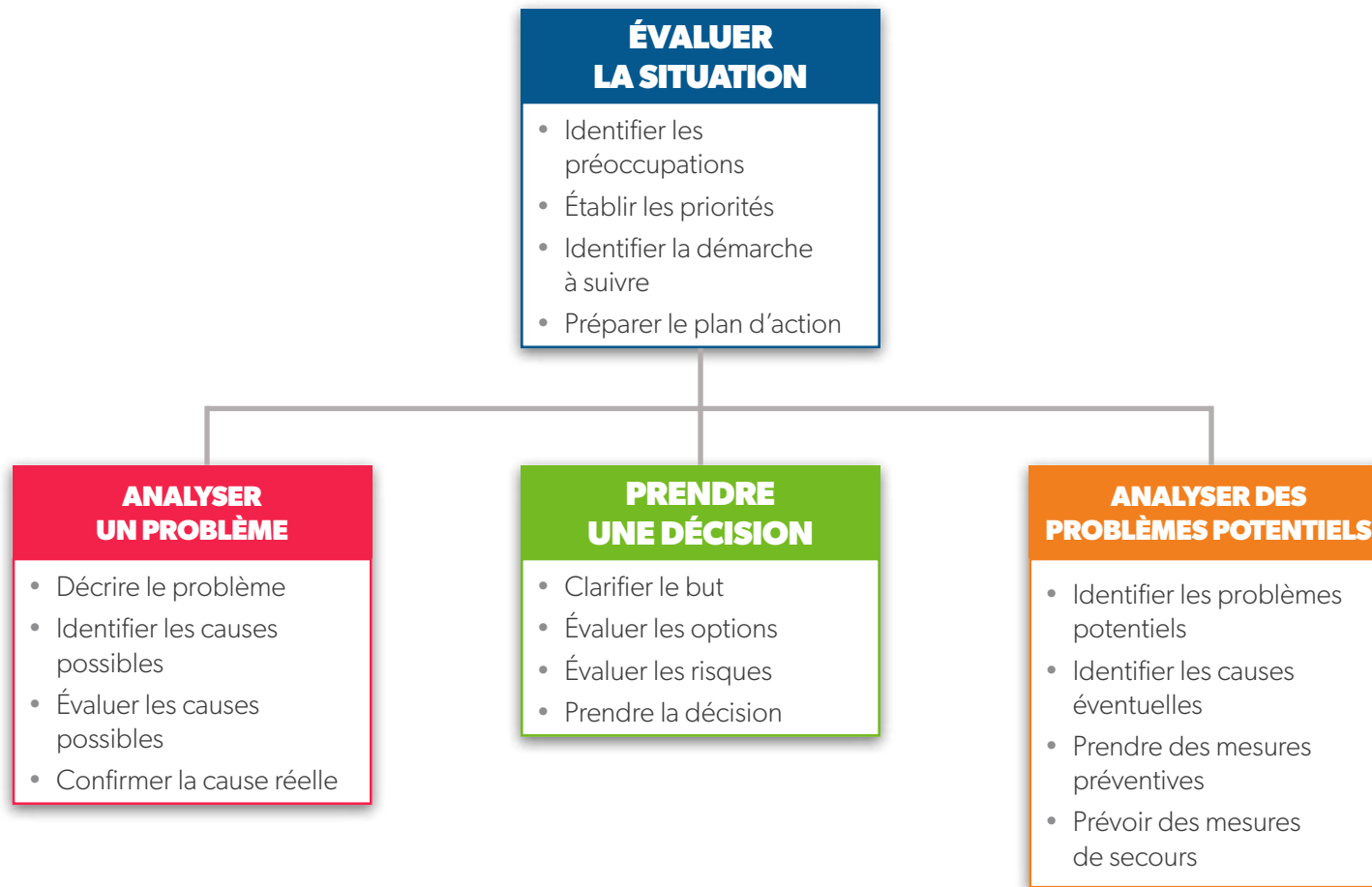
- Approche standard de résolution de problèmes et de prise de décisions facilitant la communication à tous les niveaux de l'organisation.
- Optimisation des paramètres critiques pour l'organisation (délais, défauts, coût unitaire, etc.).
- Attraction de clients en démontrant une maîtrise des processus par l'utilisation d'une méthode de renommée internationale.

Conditions de succès

- Former les personnes clés de l'organisation pour qu'elles fassent une utilisation pertinente de la méthode.
- Être aux prises avec des problèmes d'envergure qui ont résisté à l'épreuve du temps et aux solutions « simples ».
- Avoir accès à un grand éventail de données, puisque la méthode prône une approche rationnelle basée sur des faits et permet d'identifier rapidement les données pertinentes.

Méthode

La première étape de la méthode, « Évaluer la situation », est un passage obligé qui guidera l'organisation vers l'une des trois autres étapes d'analyse ou de résolution.



1. Évaluer la situation

C'est bien connu, une organisation n'ayant aucune structure pour résoudre des problèmes aura tendance à passer directement aux solutions. Mais à l'opposé, une organisation dotée d'un processus structuré de résolution de problèmes aura tendance à l'utiliser aveuglément. KT propose un **mode de pensée** structuré via des questions qui permettra à l'organisation de choisir la bonne attitude en fonction du défi auquel elle est confrontée.

Par exemple, on peut se demander si la **performance** d'un processus a changé, si les **attentes** envers un processus ont changé ou si ces deux paramètres **pourraient** changer.

La réponse nous offre déjà une piste vers l'une des trois autres étapes. Nous n'avons pas besoin de tout connaître lorsque nous évaluons la situation. Par exemple, s'il s'avère que :

« des données de l'application DPM ne sont pas mises à jour »,

nous sommes en présence d'un écart à un standard et pouvons donc déjà procéder à l'étape « Analyser le problème ».

2. Analyser le problème

Vous aboutirez à cette étape si, suite à l'évaluation de la situation, vous avez décelé un changement à la performance d'un processus, une « cause spéciale » dans le langage *Lean Six sigma*, une déviation au standard, etc.

Il est d'abord nécessaire et bénéfique de structurer les informations. Si nous reprenons l'exemple de l'application DPM utilisé à l'étape 1, l'énoncé peut d'abord être bonifié pour devenir :

« La majorité des données de l'application DPM ne sont pas mises à jour avant midi aux sites de distribution. »

Nous en savons maintenant un peu plus, mais il ne faut pas s'arrêter là ! Les impressions, les « cris du cœur », les présomptions, etc. doivent être analysés et détaillés froidement à l'aide d'une matrice comme celle-ci :

MISE À JOUR DES DONNÉES DE L'APPLICATION DPM		
	EST	N'EST PAS
QUOI		
L'objet en cause	L'application DPM	Nos autres applications
La déviation	Données non mises à jour	Perte de données
OÙ		
Géographiquement	Sites de distribution	Sites de production
Où sur l'objet	Table des numéros de lot	Les autres tables
QUAND		
Première occurrence	5 juin 2019	Avant le 5 juin 2019
Délai quotidien	À jour en moyenne à 11 h 42	Plus tard que 12 h 34

Ce tableau sert à préciser ce que l'on sait, mais aussi à spécifier ce que l'on ne sait pas et qu'il faut trouver ! Les étiquettes EST/N'EST PAS ne sont pas qu'une chose et son contraire. Dans tous les cas, nous aurons pris la peine de **confirmer** l'information.

Par exemple, nous aurons vérifié que les données sont bel et bien à jour dès le matin aux sites de production et que seule la table des numéros de lot est déficiente aux sites de distribution. Nous aurons aussi découvert qu'il faudra confirmer si, oui ou non, le problème est survenu avant le 5 juin 2019.

Mais encore ici, il ne s'agit pas nécessairement d'attaquer le problème avec un outil universel. Une fois de plus, des questions pertinentes vous aideront à clarifier les étapes nécessaires. Par exemple, quel est le niveau de confiance des experts quant à la cause du problème ?

ÉTAPES DE L'ANALYSE DE PROBLÈME À SUIVRE EN FONCTION DE LA COMPLEXITÉ DU PROBLÈME

	Énoncer le problème	Préciser le problème	Élaborer des causes à partir de notre expérience	Élaborer des causes à l'aide d'expériences	Tester les causes	Isoler la cause fondamentale	Penser au-delà de la solution	Implanter la solution
Nous sommes convaincus de connaître la cause	X					X	X	X
Nous sommes relativement confiants de connaître la cause	X	X			X	X	X	X
Les avis des experts sont partagés	X	X	X		X	X	X	X
Nous n'avons aucune piste	X	X	X	X	X	X	X	X

Pourquoi étirer le processus lorsqu'il y a unanimité ? Vous ne devez pas utiliser la même approche quand vous faites face à un problème familier ou à un problème complexe et méconnu. KT aide les équipes à aller à l'essentiel.

Par exemple, on voit bien la différence dans l'élaboration des causes quand notre degré de certitude par rapport aux origines du problème diminue. Dans le cas où nous n'avons aucune piste, il faudra aller au-delà des opinions des experts et tâcher de trouver ce qui différencie le EST du N'EST PAS dans le tableau présenté au début de cette étape.

3. Prendre une décision

Il arrive qu'un processus soit efficace, mais que les attentes à son endroit aient évolué. Peut-être le client a-t-il resserré ses spécifications. Il se peut aussi que la direction de l'organisation ait établi un objectif de rendement plus ambitieux. Un piège classique dans un tel cas, étant donné qu'il n'y a pas de problème comme tel, est de prendre des décisions subjectives.

Un début de structure dans ce genre de situation est de séparer ce qu'il faut faire (*musts*) de ce qu'on veut faire (*wants*). Pour éviter le plus possible le piège de la subjectivité, seuls notre objectif principal (ce qui a déclenché la réflexion) et les considérations liées à la réglementation devraient se retrouver dans ce qu'il faut faire. Cette catégorisation vise principalement à filtrer les options. Ce qui ne peut pas satisfaire tout ce qu'on a mis dans ce qu'il **faut faire** est rejeté. Ce qui reste pourra être évalué selon son potentiel à aussi atteindre ce qu'on veut faire.

KT s'appuie sur les meilleurs outils de convergence (pensée critique) pour évaluer chaque option de manière rationnelle en fonction de ce qui est important dans la situation donnée. Les options sont donc mesurées les unes relatives aux autres sans biais et sans émotion. Les risques associés aux options les plus performantes sont ensuite évalués afin de prendre une décision équilibrée.

À la fin de cette étape, nous aurons en prime documenté ce qui a mené à la décision. Cela pourra s'avérer utile quelques mois ou années plus tard lorsque le sujet sera revisité. Y a-t-il des choses qu'il **fallait faire** et qu'il ne **faut plus faire** ? Y a-t-il de nouvelles choses que **nous voulons faire** ? Y a-t-il des choses que **nous voulions faire** et que **nous devons maintenant faire** ? Etc.

4. Analyser des problèmes potentiels

Enfin, il est possible que l'évaluation de la situation démontre que nous appréhendons des problèmes.

Dans un tel cas, l'état d'esprit des participants change encore subtilement. Tout ne peut, par définition, être évité, mais d'autres outils sont disponibles pour diverger (pensée créatrice) et voir venir les coups.

Notons entre autres que le [système de dépistage](#) est très approprié à cette étape. L'organisation met toutes les chances de son côté si elle prend la peine de réfléchir aux mesures de secours ou préventives.

Pour faire le parallèle avec un incendie, les mesures préventives comprennent tout ce qui peut empêcher le problème de se produire (le remplacement d'un vieil appareil de chauffage au bois, l'utilisation de matériaux ignifuges, etc.) alors que les mesures de secours comprennent tout ce qui peut améliorer notre réaction si le problème se produit (pose de détecteurs de fumée, élaboration et application d'un plan d'évacuation, etc.).

Le saviez-vous ?

Kepner-Tregoe a été fondée en 1958. L'entreprise se spécialise dans les domaines du développement des compétences et de la consultation en gestion. Située à Princeton, au New Jersey, la société compte des bureaux et des titulaires de licence dans plus de 25 pays.

Les fondements de la résolution de problèmes et de la prise de décision ont débuté par des recherches de la Rand Corporation menées en 1957 par Chuck Kepner et Ben Tregoe sur les installations radar de l'US Air Force. Au cours de leurs travaux, ils ont découvert que certains dirigeants réussissaient mieux que d'autres à résoudre les problèmes et à prendre des décisions. Ben et Chuck ont quitté la Rand Corporation pour poursuivre leurs recherches dans l'espoir d'aider les organisations à utiliser des processus rationnels pour améliorer la communication et l'efficacité globale.

Le centre de service à la clientèle et du soutien technique de Microsoft (CSS), qui offre une assistance aux clients dans 191 pays et 41 langues avec plus de huit **milliards** de contacts par année, a mis en œuvre les processus rationnels de KT. Leurs résultats furent de :

- réduire de 27 minutes le temps requis pour résoudre un incident ;
- réduire d'une journée le temps requis pour résoudre un problème ;
- augmenter la satisfaction des clients de 3,3 %.

En bref

La méthode Kepner-Tregoe permet de trouver les causes fondamentales des problèmes et de solutionner les défis des entreprises. L'approche systématique, basée sur les faits, livre des résultats mesurables à toute organisation voulant augmenter la qualité et l'efficacité tout en réduisant ses coûts.

Références

- [Site officiel de Kepner-Tregoe](#). Consulté le 2019-06-28.
- [Résolution de problèmes et prise de décisions : la méthode Kepner-Tregoe](#). Consulté le 2019-06-28.

Cette fiche outil a été rédigée en collaboration avec plusieurs spécialistes Kepner-Tregoe.





QUESTIONS PUISSANTES

Aider la personne coachée à trouver elle-même la solution

Vous êtes en situation de coaching et vous souhaitez naturellement que votre coaché vole un jour de ses propres ailes. Une des façons d’y arriver est de l’amener à trouver lui-même la solution au problème qu’il pose.

Parmi les différentes techniques pour faire passer la personne coachée à un degré supérieur d’autonomie, celle des questions puissantes s’avère particulièrement efficace.

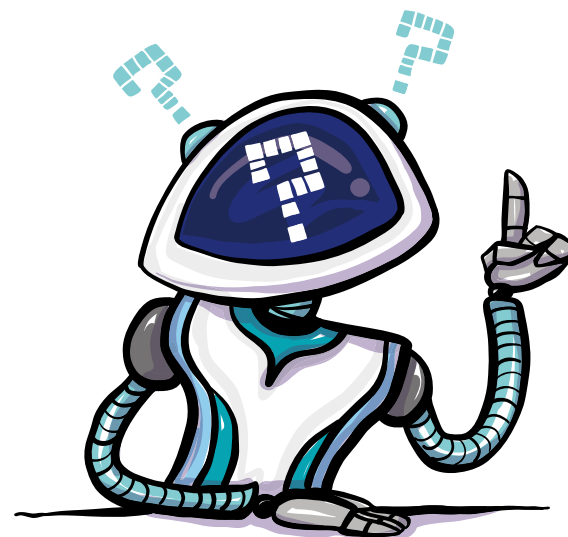
Il s’agit de **sept questions ouvertes** qui peuvent être utilisées informellement tous les jours pour instaurer un coaching rapide et efficace. Comme elles sont pratiquement universelles, elles peuvent être posées dans une relation gestionnaire-coaché aussi bien que lors d’une démarche de gestion du changement. Elles amènent la personne coachée à se développer et à cesser de se fier sur d’autres pour lui donner la réponse.

Résultats

- Développement de l’autonomie des employés.
- Focus sur les bonnes priorités.
- Augmentation de la mobilisation et de l’engagement.

Conditions de succès

- Faire le deuil de toujours donner la réponse – passer du mode conseil au mode coaching.
- Commencer avec un cas simple et un coaché qui démontre déjà de l’initiative.
- Prévoir des entretiens suffisamment longs pour avoir le temps d’écouter.
- Faire preuve d’humilité et de patience.
- S’exercer, s’exercer et s’exercer.



Méthode

Il est important de poser une question à la fois et d'écouter. Pour la plupart des coachs qui débutent, le plus gros défi est de se fermer le bec ! Un sage a dit : « Nous avons deux oreilles et une bouche, c'est pour écouter deux fois plus que pour parler. ». La magie se passe dans le silence. Habituez-vous d'ailleurs au silence dans vos échanges avec le coaché : immanquablement, celui-ci finira par dire quelque chose. Et ce quelque chose aura été réfléchi. Rappelez-vous que le coaching n'est pas à propos de vous, il est à propos de l'autre.

Lisez les sept questions qui suivent pour vous bâtir une stratégie d'écoute active.

1. La question de départ – Qu'est-ce qui te tracasse ?

Voilà une bonne question pour **démarrer la discussion**. Elle va droit au but. La majorité du temps, le coaché viendra vous voir parce qu'il a un problème, qu'il doit prendre une décision et qu'il hésite. Il se demande s'il a bien agi dans telle ou telle situation, etc. Cette question va lui tirer les vers du nez !

2. La question de découverte – Et quoi d'autre ?

La question qui entretient la flamme de la curiosité. Ce ne sont que quatre petits mots, mais ils représentent en fait la meilleure question de coaching au monde. En effet, la réponse à « qu'est-ce qui te tracasse ? » n'est jamais la seule – et c'est rarement la meilleure. Il y a toujours d'autres réponses à trouver et plus de possibilités à découvrir. La question « quoi d'autre ? » ralentit le « monstre du conseil », cette tentation du gestionnaire d'intervenir dès que possible pour donner son opinion, redevenir un expert technique ou résoudre lui-même le problème.

3. La question de focalisation – Quel est le vrai challenge pour toi ?

La question clé qui **va au fond des choses**. Elle force un autre pas de recul, désamorçant ainsi le désir naturel d'agir rapidement pour résoudre le **mauvais** problème. Cette question est là pour amener le coaché à se concentrer sur la résolution du problème **réel** et non sur la première réponse instinctive à la question « qu'est-ce qui te tracasse ? ».

Les trois premières questions se combinent pour former un scénario puissant qui alimentera le reste de votre conversation de coaching. Une fois que vous avez cerné le véritable enjeu, vous pouvez passer aux questions suivantes.

4. La question fondamentale – Que veux-tu ?

Il est plus compliqué que vous ne le pensez de répondre à cette question. De nombreux désaccords ou relations dysfonctionnelles proviennent du simple fait que les deux interlocuteurs ne se sont pas entendus sur ce livrable de base d'une conversation. « Je voulais A, il m'a donné B, ça ne m'aide pas. ». C'est un échange simple, mais difficile. « Que veux-tu ? Voici ce que je veux. ». Éliminez les risques inhérents à la communication en posant cette question franche et directe.

5. La question paresseuse – Comment puis-je t'aider ?

Le désir naturel des gestionnaires de se sentir utiles peut réellement avoir un effet dissuasif sur la personne coachée. Un peu comme la question précédente, cette question oblige le coaché à formuler une demande d'aide claire. Elle empêche également le gestionnaire d'en faire « plus que ce que le client demande ». Voyez-la vraiment comme un outil de paresseux – vous voulez accomplir le minimum pour répondre au besoin de votre coaché.

6. La question stratégique – Si tu dis oui à ceci, tu dis non à quoi ?

Les gens qui disent oui à chaque demande se retrouvent souvent dépassés et surchargés. Ils perdent leur concentration parce qu'ils sont trop éparpillés. Un oui sans un non est habituellement une promesse en l'air. C'est pourquoi vous devez poser cette question stratégique pour que le coaché réalise qu'en s'attaquant à son problème, en prenant une décision plutôt qu'une autre ou en adoptant le plan d'action dont vous venez de discuter, il doit considérer ce qu'il n'a PAS choisi et ce qu'il n'aura PAS le temps de faire.

7. La question d'apprentissage – Qu'est-ce qui t'a été le plus utile ?

Votre question de conclusion en est une d'apprentissage. Elle aide à terminer la conversation en beauté. Remarquez qu'elle concerne la démarche elle-même plutôt que les questions plus techniques et pointues qui ont été discutées jusqu'ici. Elle donne une valeur à la conversation et ce sera à votre tour d'apprendre en prévision de votre prochain entretien. En mettant l'accent sur au moins un élément positif de la conversation, elle contribuera à bâtir et à renforcer votre réputation de coach.

Le saviez-vous ?

Selon ICF Québec, le [chapitre québécois de l'International Coaching Federation](#), un coach accompagne une personne ou un groupe dans un processus dynamique et créatif de recherche et d'élaboration de ses propres solutions dans le but de lui permettre d'atteindre efficacement ses objectifs. Les valeurs de respect et de confiance sont au cœur de la pratique du coach pour permettre l'établissement d'un partenariat à part entière. Cette approche engendre la réflexion, les prises de conscience et l'action, tout en favorisant chez le coaché l'atteinte de résultats durables, l'autonomie et l'épanouissement.

En bref

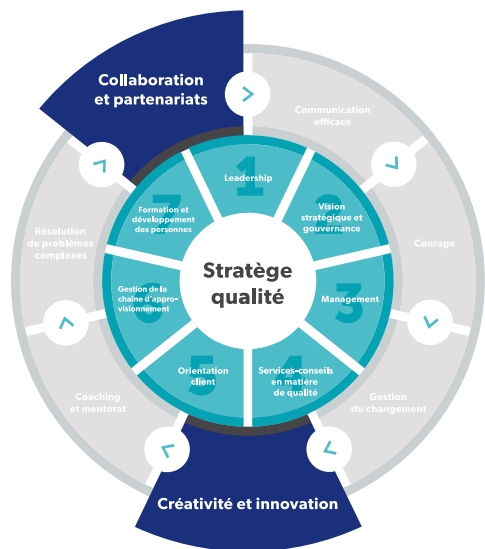
Un gestionnaire sous pression a souvent le réflexe de donner un conseil et même de fournir lui-même la solution. Ce faisant, il éteint des feux qui ne manqueront pas de se rallumer. L'utilisation de sept questions puissantes dans un cadre de coaching encourage les employés à mener leur propre réflexion. Graduellement, ils développeront l'autonomie nécessaire pour prendre les choses en main en ayant de moins en moins recours à leur supérieur.

Chaque occasion est bonne pour créer un espace de questionnement. L'outil des questions puissantes permet d'être paresseux, car c'est le coaché qui travaille à trouver les réponses, pas vous !

Références

- [International Coaching Federation](#). Consulté le 2019-05-06.
- BUNGAY STANIER, Michael, *The Coaching Habit: Say Less, Ask More & Change the Way You Lead Forever*, Box of Crayons Press, ISBN 9780978440749.
- COYLE, Daniel, *The Talent Code: Unlocking the Secret of Skill in Sports, Art, Music, Math, and Just About Everything Else*, livre audio, ISBN 1598878735.

Fiche outil rédigée en collaboration avec Lyne Cathcart, de Cathcart Coaching Inc.



SHARK TANK

Découvrir des solutions en se mettant dans la peau de nos compétiteurs

Tous connaissent *Dans l'œil du dragon*. Diffusée à Radio-Canada depuis 2012, cette émission de télé-réalité met en scène des concurrents qui proposent à un jury d'investisseurs potentiels appelés « dragons » un produit original à lancer ou une nouvelle entreprise à démarrer.

D'origine japonaise, le concept de l'émission a été adopté par près d'une quarantaine de pays. Aux États-Unis, les dragons sont devenus des requins et l'émission s'est appelée *Shark Tank*, d'où le nom de l'outil.

Dans cette variante du jeu télévisé, des candidats reçoivent des informations confidentielles sur leur organisation (typiquement un FFOM). Munis de ces renseignements, ils font semblant d'être des compétiteurs de leur propre organisation, dont ils peuvent exploiter les faiblesses.

C'est en utilisant les renseignements contenus dans le FFOM que les candidats préparent des idées visant à faire mal à l'organisation. Il s'agit ensuite de présenter les propositions à un jury de requins, comme dans l'émission. Pour les convaincre, ils disposent de quelques minutes. Les propositions ayant reçu le meilleur accueil des requins seront converties en plan d'action.

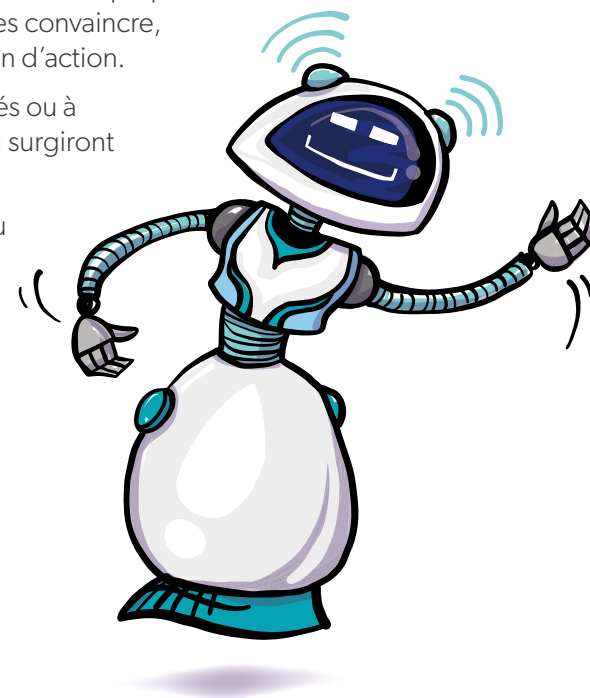
Dans le déroulement du jeu, les requins prennent un malin plaisir à débusquer des lacunes dans les concepts présentés ou à suggérer des modifications. Cette attitude à la fois critique et ludique recèle tout ce qu'il faut pour inspirer un jeu d'où surgiront toutes sortes de solutions créatives.

C'est ce qu'a compris une entreprise comme Disney, où les ingénieurs (qui portent le titre d'*imagineers*) ont recours au *Shark Tank* pour trouver des solutions originales aux faiblesses de leur entreprise.

Considéré à la base comme un outil de divergence, le *Shark Tank* amènera des solutions créatives à une problématique donnée.

Résultats

- Concepts révolutionnaires et innovateurs permettant de contrer des faiblesses sous un angle nouveau.
- Équipes de travail mobilisées, car placées dans un contexte d'urgence et de compétition.
- Plateforme permettant aux employés et aux gestionnaires de se communiquer leurs idées.



Conditions de succès

- Avoir une culture organisationnelle ouverte à ce type d'exercice.
- Présenter l'activité de façon ludique et attirante (aspect compétitif).
- Structurer adéquatement l'intrant de l'exercice (FFOM).
- Se familiariser avec l'une des incarnations de l'émission.
- S'assurer qu'il y a une convergence « sérieuse » à la fin de l'exercice (analyse critique).

Méthode

1. Clarifier la situation à améliorer

Dans l'esprit de l'approche utilisée par Disney, l'intrant idéal à l'exercice est un FFOM (forces, faiblesses, opportunités et menaces – SWOT en anglais). Le FFOM peut porter sur un processus en particulier ou même sur l'entreprise dans son ensemble : l'ampleur des propositions ira dans ce sens.

Si un tel document n'est pas disponible, il faut le créer comme toute première étape, en concentrant notre attention sur les faiblesses. En effet, elles sont un point de départ riche puisqu'elles permettent à n'importe qui de se mettre dans la peau d'un compétiteur souhaitant les exploiter pour neutraliser notre organisation.

2. Composer le jury de requins et les équipes de candidats

Le jury de requins est idéalement composé de trois membres. Il peut s'agir du client ayant le problème à régler et qui a demandé que soit tenu un Shark Tank, de membres de la haute direction, du propriétaire du processus à l'étude, etc. Tant mieux si ces gens ont une personnalité flamboyante : le parallèle avec l'émission sera d'autant plus frappant !

Pour rendre le tout moins formel et plus ludique, on peut déguiser les membres du jury en leur faisant porter chapeau, lunettes, cravate, perruque, fausse moustache, etc. (cela rend l'exercice moins menaçant). Finalement, vous devrez leur fournir des affiches indiquant les chiffres 1 à 10, à la manière des juges de compétitions sportives d'il y a plusieurs années, afin qu'ils puissent attribuer un pointage à chaque proposition.

Une différence notable par rapport à l'émission est qu'il est encouragé de créer des équipes de candidats. Cela ajoute un aspect de collaboration à l'exercice. Cela dit, essayez de limiter les membres de ces équipes à quatre ou cinq personnes pour favoriser au maximum les échanges.

3. Préparer les propositions

Armées du FFOM qui a été conçu ou qui leur a été présenté à l'étape 1, les équipes de candidats font semblant qu'ils sont des compétiteurs de votre organisation. Ils viennent de mettre la main sur un document inespéré ! Comment peuvent-ils en exploiter les faiblesses afin de faire mal à l'organisation et la sortir du marché ? Non seulement doivent-ils trouver de bonnes idées, mais ils doivent penser au fait qu'ils les présenteront à des requins qui vont privilégier les propositions les plus agressives, celles qui ont le potentiel maximal de mettre votre organisation hors d'état de nuire !

Cette étape peut se faire aussi bien en mode accéléré (ex. on donne vingt minutes aux équipes pour bâtir leur proposition une fois qu'elles ont pris connaissance du FFOM) ou en différé (ex. on donne une semaine aux équipes pour bâtir leur proposition et revenir la présenter aux requins à une plage horaire convenue).

4. Présenter les propositions aux requins

Que l'exercice se déroule dans une formule blitz (rencontre de 60-90 minutes) ou sur une période plus longue, les équipes devront en venir à présenter leur proposition aux requins. Tous les parallèles avec l'émission sont les bienvenus ici : un suspense peut être créé, une démonstration physique quelconque peut être faite, etc. Encouragez les gens à être créatifs pour impressionner les requins !

Pour garder l'objectif bien en tête, chaque proposition doit commencer par la phrase « chers requins, nous sommes ici aujourd'hui pour vous convaincre d'une méthode infaillible qui va faire très mal à <nom de votre organisation> ». Limitez le temps d'antenne de chaque équipe : cela les forcera à aller à l'essentiel.

Une fois terminée la présentation de la proposition, les requins peuvent y aller de leurs commentaires, suggestions d'amélioration, etc. Cela fait, chacun des requins vote en affichant le score correspondant à leur degré d'enthousiasme pour la proposition présentée.

Les meilleures idées se qualifieront pour la dernière étape. Le nombre de propositions retenues pour le choix final pourra dépendre de facteurs tels que le nombre de présentations.



5. Analyser et retravailler les propositions gagnantes

Toute l'idée derrière l'exercice est de donner suite à certaines propositions avant que nos réels compétiteurs y pensent ! À la cinquième étape, tout le monde sort donc de son rôle et analyse froidement ce qu'il y a sur la table. Il doit en ressortir un plan d'action concret qui permettra d'améliorer le processus à l'étude ou même l'organisation dans son ensemble. Même si le sérieux revient au sein du groupe, le souvenir des éclats de rire causés par la formule demeure et dédramatise la suite des choses.

Exemple

Le FFOM de l'entreprise P&F fabriquant des portes et fenêtres contient les faiblesses suivantes :

- main-d'œuvre vieillissante ;
- difficulté à répondre aux besoins de plus en plus sur mesure des clients ;
- aucune expertise technologique pour amorcer une transformation numérique.

Une équipe propose d'installer juste en face de P&F un magasin de matériaux de construction et de rénovation (rappelons-nous qu'il faut se mettre dans la peau de compétiteurs de P&F). Ce magasin vient voler des employés de P&F en leur offrant des emplois à temps partiel alléchants s'ils sont admissibles à la retraite, car la main-d'œuvre du troisième âge est précieuse.

Une autre équipe propose d'embaucher des architectes innovateurs et contemporains chargés de convaincre les promoteurs immobiliers de doter tous leurs futurs bâtiments de portes et fenêtres spéciales que P&F ne pourra pas fournir.

Enfin, une troisième équipe propose d'exploiter les lacunes technologiques de P&F en leur vendant à fort prix un progiciel ERP qui ne répondra que partiellement à leurs besoins.

Derrière la démarche pompeuse et humoristique des présentations se cachent de réelles pistes de solution pour P&F. L'entreprise veut possiblement permettre à ses employés admissibles à la retraite de bénéficier d'un programme de réduction graduelle des heures de travail. Elle voudra aussi être à l'affût des dernières tendances dans le domaine de la construction pour pouvoir répondre à la demande future. Elle devra enfin se méfier de vouloir se lancer trop rapidement dans sa transformation numérique, au risque de la bâcler et d'y engloutir des sommes astronomiques qui ne donneront pas de retour sur l'investissement.

Le saviez-vous ?

Le *Shark Tank* peut aussi être utilisé comme tribune permanente pour valoriser la créativité des employés. En effet, certaines organisations produisent une « émission » par trimestre au cours de laquelle n'importe qui de l'entreprise ayant une idée prometteuse peut se présenter devant les requins !

En bref

Shark Tank est à la base une émission de télévision dont le concept a été repris par les ingénieurs de Disney afin de présenter des idées originales à un jury. La méthode vise à se mettre dans les souliers de compétiteurs potentiels qui cherchent à exploiter les faiblesses d'un processus ou d'une organisation en tentant de les mettre « hors d'état de nuire ».

Références

- AQUILANTI, Jay, *The Shark Tank: A Disney Imagineer's approach to disruptive thinking*, Conférence Mindcamp Canada, Toronto, 2011.
- DUCLOS, Manon, *Quatre méthodes collaboratives*, formation offerte par le Mouvement québécois de la qualité.
- [Site web de l'émission Shark Tank](#). ABC. Consulté le 2019-01-30.



SYSTÈME DE DÉPISTAGE

Détecter les problèmes par signalement et déclenchement d'alerte

Un équipement de production critique et impossible à commander à bref délai lâche en plein milieu de la fabrication d'un lot très attendu par le client. Après enquête, on découvre que cela faisait des semaines que l'équipement donnait des signes de défaillance.

Une entreprise de courrier perd un client, car elle a été incapable de livrer la quantité d'articles attendue. Il s'avère qu'un membre de l'équipe éprouvait depuis un certain temps des problèmes de rendement ayant affecté les quantités de livrables promises.

Les volcans du monde entier sont surveillés par une batterie d'équipements sophistiqués. Pouvons-nous imaginer pour les organisations un système capable de capter les signes avant-coureurs des crises pouvant découler de ces situations et les communiquer à la direction ?

Cet outil existe. L'objectif du système de dépistage est de repérer et de réviser le plus tôt possible tout incident, suite d'incidents ou chaîne d'événements posant un risque à la bonne marche des opérations.

Comment s'y prend-on ? Tout comme les sismographes, le système de dépistage est basé sur l'accumulation de données statistiques provenant de différentes sources.

Particulièrement utilisé par les corps de police aux États-Unis, le système de dépistage est suffisamment flexible pour s'appliquer dans le secteur manufacturier et dans celui des services. Son principe fondamental reste le même : être avisé le plus tôt possible d'une situation qui sort d'un cadre prescrit.

Ce système ne remplace pas le rôle que doivent jouer les contremaîtres ou les superviseurs dans l'exercice de leurs fonctions, mais vient plutôt compléter le système de surveillance et de qualité interne.

Résultats

- Identification des problèmes au stade embryonnaire et non une fois qu'il est trop tard.
- Mesures d'atténuation mises en place tôt dans le processus.
- Vision globale des écarts de performance ou de production.

Conditions de succès

- Faire entériner le système par la haute direction.
- Signaler les événements de façon automatisée via de la programmation, des logiciels adaptés ou des algorithmes d'intelligence artificielle.
- Former le personnel sur les buts et les fonctionnalités du système.
- Désigner un gestionnaire pour administrer le système.
- Analyser annuellement l'efficacité du système (ajuster les seuils).
- Assigner les plans d'action aux gestionnaires possédant l'autorité appropriée.

Méthode

1. Identifier les types d'incident et leur conséquence ultime

Chaque incident en apparence isolé peut être un problème grave en devenir. À cette étape, il faut donc réfléchir à tous les incidents qui peuvent survenir dans notre organisation et définir leur conséquence ultime (« quel est le pire qui peut arriver si nous ne faisons rien ? »). C'est ce qui risque de se produire si les incidents d'un même type se multiplient et/ou s'ils sont combinés avec d'autres facteurs aggravants. En effet, la conséquence ultime surviendra parfois au bout d'une accumulation d'incidents ou viendra nous frapper lors d'un « alignement de planètes » ou d'une « tempête parfaite ».

EXEMPLES D'INCIDENTS AVEC LEUR CONSÉQUENCE ULTIME	
Incident	Conséquence
Plainte formelle sur le livrable d'un employé	Perte d'un client
Accident avec un véhicule de service	Blessure grave, voire même décès
Mise en route trop longue d'un équipement	Arrêt de production

Dans les exemples ci-haut, un client pourrait décider de mettre fin à sa relation d'affaires avec notre organisation au bout d'un certain nombre de plaintes ou au terme d'une plainte particulièrement « douloureuse » pour lui. De même, un accident avec un véhicule de service sera la plupart du temps sans conséquence grave, mais à force de rouler les dés, le danger nous guette.

2. Établir un seuil d'activation

Pour tous les incidents pouvant mener à des conséquences graves, il faut déterminer un seuil d'activation qui avisera le responsable du système qu'il faut agir le plus tôt possible.

EXEMPLES D'INCIDENTS AVEC LEUR SEUIL D'ACTIVATION	
Incident	Conséquence
Plainte formelle sur le livrable d'un employé	Deux plaintes formelles sur 50 livrables d'un employé
Accident avec un véhicule de service	Deux accidents avec un véhicule de service en moins de 10 000 km parcourus
Mise en route trop longue d'un équipement	Deux occurrences d'une mise en route plus longue de 50 % lors des dix dernières maintenances

On voit tout de suite la pensée statistique derrière ces exemples. Cette réflexion doit toutefois tenir compte du contexte dans lequel peut se produire un incident et de ce qu'on appelle les « opportunités de défauts ». Par exemple, il est normal qu'un livreur ou un représentant qui conduit près de 30 heures par semaine soit plus sujet à avoir un accident de la route qu'un employé qui se déplace une fois de temps à autre pour rencontrer un client. Comptabiliser uniformément le nombre d'accidents par année n'aurait alors pas de sens.

Une plainte sans trop de conséquences une fois de temps à autre, passe encore. Deux plaintes formelles en peu de temps ? C'est l'alerte. Pour déterminer cela, il faut avoir toutes les données en main. L'essence même du système de dépistage est de s'assurer de centraliser des événements en apparence anecdotique qui laissent présager quelque chose de plus sérieux.

3. Comptabiliser et signaler les incidents

Il existe une multitude de façons de comptabiliser les incidents et de les faire connaître à qui de droit.

Chaque type d'incident possède des paramètres qui lui sont propres : produit impliqué, nature de l'accident, type d'équipement en cause. Toutefois, d'autres paramètres tels que la date sont universels. Tout cela doit entrer en ligne de compte pour se monter une typologie des incidents, base d'un bon système d'information.

Il faut dire que le système de dépistage bénéficie aujourd'hui des avancées technologiques et de la transformation numérique des entreprises. La meilleure méthode de signalement demeure en effet la méthode automatisée. Elle ne nécessite aucune intervention humaine et avise le responsable dès que le seuil défini a été atteint. Ce type d'automatisation n'est pas encore arrivé dans votre organisation ? Un journal manuel tenu dans un fichier peut toujours être une alternative. Message aux organisations qui tardent à se numériser...

4. Agir lorsqu'un seuil est atteint

Un système de dépistage ne vaut pas grand-chose si on ne fait rien lorsqu'on est alerté qu'un seuil critique a été atteint.

La première chose à faire est de rencontrer la ou les personnes concernées afin d'obtenir plus de détails sur les enjeux soulevés. C'est dans ce genre de situation qu'apparaît toute l'utilité de ce que le superviseur ou le gestionnaire responsable aurait dû normalement apprendre en matière de relations avec les membres d'équipe (savoir-être et savoir-faire). On prendra soin de considérer les facteurs atténuants, mais il faut aussi se rappeler que les seuils ont été définis en toute impartialité. Quand ils sont atteints, c'est qu'il s'est passé quelque chose qui mérite attention.

Par la suite, le superviseur de l'employé concerné ou le superviseur de production rencontre le responsable du système pour discuter de son rapport et analyser toutes nouvelles informations disponibles.

Le responsable du système a l'avantage d'avoir une vue d'ensemble : il peut en effet partager avec le superviseur A ce que le superviseur B a fait lorsqu'il a été confronté à la même situation. Il a aussi un détachement émotionnel qui lui permet de considérer la situation de manière objective. Enfin, il peut clarifier le contexte de certaines données en rappelant entre autres la méthode de collecte utilisée ainsi que les éléments pris en compte ou pas.

Une discussion doit avoir lieu pour déterminer si des actions sont nécessaires : formation additionnelle, coaching, inspection complète d'un équipement, rédaction d'une procédure standard, etc.

Suite à cette rencontre, un plan d'action est soumis. Il inclura des recommandations et sera acheminé aux gestionnaires responsables de l'approuver et de le mettre en application. Comme tout plan d'action, celui-ci doit être suivi à intervalle régulier.

Le saviez-vous ?

Le système de dépistage a connu un regain de popularité à la suite du tsunami de 2004, qui a fait plus de 200 000 victimes autour de l'océan Indien. Depuis, beaucoup d'efforts ont été déployés pour détecter les signes avant-coureurs d'une tragédie semblable (épidémie, lancement d'un missile, etc.). Même si les conséquences en entreprise sont loin d'être aussi dramatiques, le principe demeure le même.

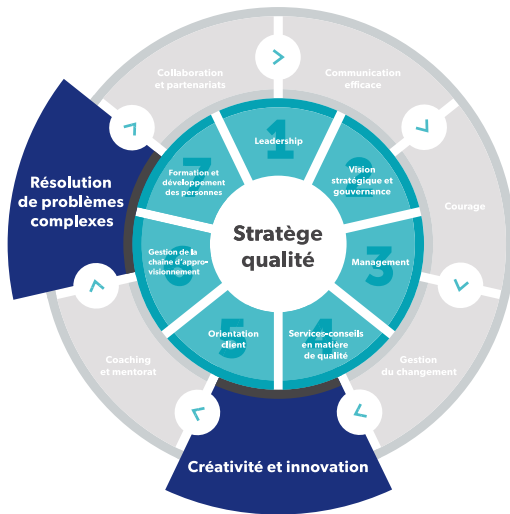
En bref

Le système de dépistage s'inspire du dicton « il n'y a pas de fumée sans feu ». À l'aube d'une ère où les données seront omniprésentes, son principe est de fixer des seuils qui permettent de réagir avant qu'un problème réel surgisse. Des actions seront adoptées dès qu'un début de tendance est détecté. Les problèmes sont ainsi enrayerés en amont avant qu'une conséquence plus grave découle de la dégradation de la situation.

Références

- [Early Warning System sur Wikipédia](#). Consulté le 2019-06-27.

Fiche outil rédigée en collaboration avec Nicolas Sasseville, de CIMA+.



TRANSFORMATEUR DE PROBLÈME

Adopter un point de vue positif devant une situation à résoudre

Qui ne se souvient du film *Apollo XIII* ? En route vers la Lune, le vaisseau spatial avait connu une avarie catastrophique ayant mis hors service le module de commande et forçant l'équipage à tenter de revenir sur Terre dans le module qui devait atterrir sur la Lune. Petit problème : cet appareil ne disposait pas d'un système d'élimination du gaz carbonique (CO₂) pouvant fonctionner pour toute la durée du trajet de retour. C'était l'asphyxie assurée.

De braves astronautes sont condamnés, il n'y a plus rien à faire. Affreux, n'est-ce pas ?

C'était sans compter sur le directeur de vol Gene Kranz, qui a su inspirer aux membres de l'équipe l'attitude à adopter pour sauver l'équipage. Il a en effet mis ses ingénieurs et techniciens au défi de trouver une solution pour bricoler un système de filtration du CO₂ à partir d'objets totalement incompatibles les uns avec les autres... et ne pouvant exister que dans le vaisseau Apollo.

Dans leur recherche frénétique, ces ingénieurs se sont sûrement rappelé ce qu'avait dit le président John F. Kennedy au moment d'annoncer le programme spatial américain : « nous ne faisons pas ces choses parce qu'elles sont faciles, mais parce qu'elles sont difficiles ».

Adopter le bon point de vue face à un « problème » est en effet nécessaire. Cela est vrai lorsqu'il faut trouver des solutions nouvelles, mais aussi lorsque nous avons à motiver notre équipe à s'engager dans un processus de changement.

Alors, comment faire pour changer le rapport affectif à la tâche ? Car c'est bien de cela qu'il s'agit.

Dès qu'on voit la situation comme un « problème », le réflexe tout naturel est en effet de vouloir fuir.

La méthode proposée ici ne consiste pas à faire comme si le problème n'existait pas. Il s'agit au contraire d'attaquer la situation en se relevant les manches, de prendre le défi à bras-le-corps. Cette attitude, on l'observe souvent chez les personnes particulièrement créatives.

Transformer le problème en défi, c'est accepter de se mobiliser, de se positionner au centre de la situation et de ne plus chercher à l'éviter. Cet état d'esprit foncièrement positif nous prédisposera à chercher, explorer, réfléchir et envisager des hypothèses.

Ah, et l'équipage d'Apollo XIII ? Il est revenu sain et sauf sur Terre, avec de l'air bien filtré, ce qui a fait de cette mission l'échec le mieux réussi de l'histoire du programme spatial américain.

Résultats

- Solutions innovantes et mobilisatrices qui vont au-delà des problèmes initiaux.
- Traitement de situations délicates ou difficiles dans une ambiance positive.
- Formation d'équipes engagées à attaquer les problèmes sous un angle différent.
- Motivation à prendre part au processus de changement.

Conditions de succès

- Toujours maintenir une attitude positive.
- Nourrir le sens associé au projet.
- Garder l'œil sur le résultat à atteindre.

Méthode

1. Formuler positivement le défi

La manière dont le défi est formulé influe directement sur la réaction affective des personnes appelées à le relever.

À cette étape, il s'agit donc de marquer le souhait, ce qu'on désire ou ce qu'on cherche à atteindre. Trop souvent, nous parlons instinctivement de **ce qu'on ne veut plus**. Nous présentons la situation en termes de problème parce que « nous sommes tannés... » ou « nous voulons diminuer... » Ce qui donne des énoncés tels que :

- Nous cherchons des moyens de réduire l'absentéisme...
- Nous voulons diminuer la passivité de tel groupe de participants...
- Nous voulons réduire la rage au volant...

Il s'agit là de ce qu'on ne veut plus ! Mais qu'est-ce qu'on **veut** ? Qu'est-ce qu'on **veut atteindre** ?

- Nous voulons des employés présents et engagés au travail.
- Nous voulons des participants actifs qui vont contribuer aux échanges.
- Nous voulons des conducteurs courtois qui vont se respecter.

Le facilitateur peut, dès le début du processus, amener les personnes à formuler le défi en termes de désir, à trouver les mots pour préciser ce qu'elles souhaitent. Ce travail amène une mobilisation très différente. L'énoncé de son désir donne davantage envie de trouver en soi l'énergie pour s'engager dans le processus de résolution.

Exercez-vous ! Dès que vous entendez chez vos collègues, à la radio ou ailleurs, une formulation négative d'une situation à régler, cherchez le désir qui se cache derrière l'énoncé et pensez à une reformulation ! Vous aurez donc un peu d'expérience le jour où vous animerez une résolution de problème pour laquelle l'énoncé fut, par habitude, construit de manière pessimiste ou même défaitiste.

2. Clarifier la situation à corriger

Une fois l'énoncé bien formulé, nous voulons habituellement mieux comprendre la situation, poser des questions qui vont nous mettre en contact avec l'état désiré, le rêve. Et, encore ici, deux approches sont possibles : clarifier le problème, créer une vision du résultat.

Clarifier le problème

Cette approche amène les personnes à se centrer sur l'aspect problématique de la situation. Le vocabulaire utilisé par le facilitateur provoque en effet des réactions très spécifiques. Voici des exemples de questions qu'on pourrait qualifier d'historico-diagnostiques :

- Qu'est-ce qui ne marche pas à votre goût dans la situation actuelle ?
- D'après vous, qu'est-ce qui cause cette situation ?
- Avec qui vivez-vous cette situation ?
- Depuis quand vivez-vous cette situation ?
- Comment vous sentez-vous par rapport à cette situation ?

Ce type de questions est fort valable. Par contre, il amène les personnes à revivre une situation qui les irrite.

Créer une vision du résultat

Il est possible d'en apprendre tout autant sur ce qui se passe en puisant dans un deuxième répertoire de questions, qui met l'accent sur les possibilités et sur une finalité positive.

- Qu'est-ce que vous désirez, idéalement, vis-à-vis de cette situation ?
- Sur quelles ressources internes et externes pouvez-vous compter pour vous rapprocher de la situation désirée ?
- Avez-vous déjà corrigé quelque chose qui ressemble à cette situation avant, même si ce n'est pas tout à fait la même chose ? Comment avez-vous fait ?
- En quoi cette situation ressemble-t-elle à la situation que vous voulez corriger aujourd'hui ? En quoi est-elle différente ?
- À votre avis, comment quelqu'un qui regarde la situation de l'extérieur pourrait-il voir qu'elle a changé ?
- Comment allez-vous vous sentir quand la situation aura changé ?
- Comment allez-vous célébrer cette démarche de changement lorsqu'elle sera achevée ?

De puiser dans la seconde liste de questions vous assure de générer des émotions plus positives pour les personnes impliquées.

3. Donner un sens au projet

Lorsque les membres de l'équipe verront que le projet a un sens, les rejoint dans leurs valeurs et produira quelque chose d'utile et bénéfique, leur motivation sera poussée au maximum.

Pour y arriver, il est possible d'avoir recours à un moyen classique utilisé en publicité : le produit du produit (ou le produit réel derrière le produit présenté).

Par exemple, le produit réel d'une gomme à la menthe est une haleine fraîche. Et le produit réel d'une haleine fraîche, ce sont des rapprochements remplis de confiance en soi. Il s'agit tout simplement de faire un pas de plus, d'atteindre un niveau supérieur pour mieux cadrer ce que l'on fait.

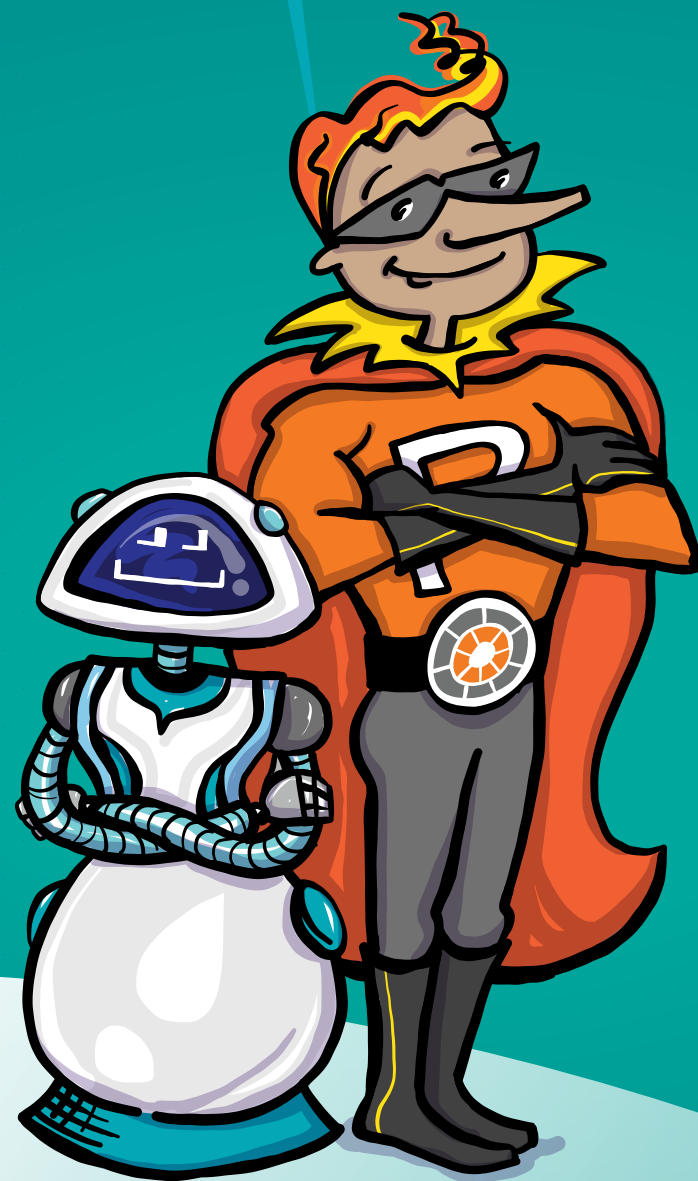
Pour reprendre l'exemple utilisé plus haut à propos de l'implication des participants, le produit de participants qui contribuent aux échanges est un maximum d'idées qui pourront améliorer la productivité de tous les employés. Et pour reprendre l'exemple d'Apollo XIII, le produit de l'évacuation du gaz carbonique est littéralement la survie de l'équipage et son retour sur Terre.

On ne se contente donc pas de s'arrêter au premier degré. Chercher le « produit du produit » charge le défi de sens en le nourrissant d'une finalité plus noble et inspirante.

En bref

Transformer un problème en défi est une approche qui permet de s'attaquer à des situations de manière plus motivante. La formulation d'un énoncé positif, l'utilisation de quelques questions centrées sur les souhaits et la recherche d'un sens plus riche ou plus profond contribuent toutes à cette fin.

Fiche outil rédigée en collaboration avec Sylvain Rouillard, psychologue.



ICI

**LA PERFORMANCE
EN PRATIQUE**

Mouvement
québécois
de la
qualité