

Un nouvel encadrement pour le leadership et la gouvernance à l'ère de l'information

*Rapport de la Table ronde pour un
renouveau de la gouvernance*

Steven A. Rosell

Table des matières

Sommaire.....	i
Introduction	1
Le leadership et la gouvernance exigent un nouvel encadrement....	5
Des hypothèses qui se désagrègent.....	5
Un nouveau genre de leadership.....	7
Changer de perspective.....	8
Créer de nouveaux cadres de référence.....	11
Comprendre la nature du dialogue	12
Qu'est-ce que le dialogue?	12
Quand le dialogue est-il nécessaire?.....	14
Le dialogue comparé à la prise de décisions.....	15
Développer des moyens et des systèmes d'appui pour le dialogue	15
Pourquoi investir dans le dialogue?.....	15
L'éducation.....	17
De nouvelles tribunes	17
Adapter les tribunes existantes :	
les organismes législatifs et les tribunaux.....	18
Un dialogue à plus grande échelle : les médias et les technologies de l'information.....	18
Arrêter des principes et des protocoles pour de nouveaux cadres de référence.....	20
Privilégier la diversité et l'inclusion.....	21
Créer des réseaux ouverts et des partenariats temporaires.....	23
Valoriser des formes d'imputabilité et de transparence propices à l'apprentissage	25
Investir du temps.....	28
Conclusion	31
Annexe 1 : La Table ronde pour un renouveau de la gouvernance : un système d'appui pour le dialogue et l'apprentissage.....	39
Annexe 2 : Quelques actions que nous pouvons entreprendre afin de créer de nouveaux cadres de référence pour le leadership et la gouvernance	43

Sommaire

La possibilité, pour une société ou une organisation, de prospérer dans ce monde en mutation rapide dépend de la faculté qu'elle a de se doter de moyens de leadership et de gouvernance qui puissent fonctionner efficacement en transcendant les frontières mouvantes de la société de l'information et de la nouvelle économie. Des cadres supérieurs du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux du Canada, du secteur privé, du monde syndical et du secteur bénévole ont travaillé ensemble pendant près de deux ans comme membres de la Table ronde pour un renouveau de la gouvernance afin de découvrir des formes de leadership adaptées à ces nouvelles réalités économiques, sociales et politiques.

Les membres de Table ronde ont rencontré des sommités en matière de leadership et de gouvernance et ont examiné des études de cas que certains d'entre eux ont réalisées au sein de leurs organisations respectives. (Voir l'Annexe 1 pour obtenir la liste des membres de la Table ronde et des experts qui ont été consultés.) Les principaux constats sont les suivants :

- Un leadership et une gouvernance efficaces à l'ère de l'information dépendent avant tout de la création d'entendements et de cadres de référence communs.
- À mesure que le changement plutôt que la stabilité devient l'essentiel, les gens ne peuvent plus prendre pour acquis qu'ils ont un ensemble suffisamment homogène d'hypothèses, de perceptions, d'entendements et de croyances. C'est de cette communauté de cadres de référence que dépendent un leadership et une gouvernance légitimes et efficaces.
- Sur un plan plus fondamental encore, il est désormais impossible de considérer le changement comme une transition entre des états stables. À mesure que le rythme du changement s'accélère, les états stables (comme les institutions, les structures et les rôles établis) apparaissent comme autant de

cristallisations temporaires d'une suite de processus permanents d'évolution.

- La solution d'un problème ou la réponse à une question n'est que temporaire. Ce qui importe le plus, c'est le processus permanent de dialogue qui permet à autant de gens que possible de tracer des cartes mentales grâce auxquelles ils pourront inventer de nouvelles façons de résoudre tel ou tel problème.
- Pour parvenir à créer des formules efficaces de leadership et de gouvernance à l'ère de l'information, il faut au départ reconnaître que la gouvernance doit s'édifier davantage autour de l'élément humain qu'autour des institutions. Les institutions, les structures et les rôles doivent être sans cesse modelés et remodelés dans la foulée d'un processus permanent de dialogue et d'apprentissage.
- Dès lors que cette reconnaissance est acquise, les étapes suivantes consistent à :
 - comprendre la nature du dialogue et de l'apprentissage reposant sur lui;
 - créer des moyens et des systèmes à l'appui d'une suite de processus permanents de dialogue et d'apprentissage, ainsi que de l'édification de cadres de référence communs;
 - arrêter quelques principes (ou protocoles) fondamentaux qui guideront et encadreront ce processus de dialogue et son évolution permanente.

Chacune de ces étapes est exposée en détail dans le rapport.

- Il est important de ne pas confondre le dialogue et la prise de décisions. Le dialogue précède la prise de décisions, mais les cadres de référence, les attentes et le langage communs qui en résultent peuvent rendre plus cohérentes et plus productives les négociations et les décisions qui s'ensuivront. Nous devons ménager une place à un dialogue authentique au tout début de la plupart de nos processus décisionnels les plus importants, mais également le faire de façon plus explicite et plus systématique.

- Dans une économie de plus en plus planétaire et reposant de plus en plus sur le savoir, cette faculté de créer des cadres de référence communs et de pouvoir travailler et apprendre ensemble rapidement et en faisant fi des frontières devient un avantage compétitif de premier ordre. Cela est tout particulièrement vrai, par exemple, lorsque les entreprises font face à une réorganisation en profondeur ou à un changement d'orientation stratégique, ou encore à une fusion, à une acquisition ou à l'avènement d'un nouveau et important partenariat.
- Le Canada doit devenir le lieu d'une conversation nationale plus intégrante et plus vivante qui puisse le renforcer en tant que communauté distinctive de valeurs et produire un plus grand sentiment d'appartenance et d'action commune. Dans le cas contraire, étant donné les forces de la mondialisation et de l'intégration économique à l'échelle continentale, nous nous demandons combien de temps le Canada continuera encore à exister vraiment autrement qu'en droit seulement.

Une conclusion frappante à laquelle nous sommes parvenus, à la suite de nos études de cas et de nos sessions en compagnie d'experts indépendants, a été de constater à quel point les différents secteurs s'efforcent déjà de développer ce genre de formules de leadership et de gouvernance reposant sur l'apprentissage. Des changements sont déjà en train de survenir, mais souvent nous ne les voyons pas parce qu'ils ne correspondent pas à ce que nous cherchons. Pour nous, le défi consiste donc surtout à reconnaître, à faciliter et à aider une transition déjà en cours.

Nous avons identifié un certain nombre d'actions pragmatiques que nous pourrions chacun, en tant que membres de la Table ronde, entreprendre dans nos organisations et secteurs respectifs afin de créer de nouveaux cadres de référence pour le leadership et la gouvernance. Ces actions, qui sont énumérées à l'Annexe 2, illustrent le fait que nous devons commencer le processus d'édification de ces nouveaux cadres de référence là où

nous sommes et que, peu importe le point de départ, nous pouvons faire notre part. Nous vous invitons à songer à ce que vous pourriez vous-même faire, en commençant à l'endroit où vous vous trouvez.

*Steven A. Rosell**
Octobre 2000

* Même si c'est moi qui ai organisé la Table ronde et qui en ai coordonné les travaux, il s'agit ici essentiellement d'une œuvre collective et tous les membres de la Table ronde en sont les coauteurs. Par contre, c'est moi qui, en dernier ressort, assume l'entière responsabilité du texte, en particulier des erreurs ou des omissions qu'on pourrait y trouver.

Nous vivons actuellement une transformation profonde des modes de régie et de direction de nos organisations et de nos sociétés, comme en attestent par exemple la restructuration draconienne des bureaucraties dans les secteurs public et privé, le glissement des frontières entre les différents secteurs de la société et les différents ordres de gouvernement, le nombre de plus en plus grand de parties prenantes qui réclament une participation directe aux processus décisionnels et la remise en question de la légitimité de bon nombre d'institutions traditionnelles.

L'apparition d'une société planétaire de l'information vient encore accélérer le changement et bouleverser les modes traditionnels de leadership et de gouvernance qui avaient été inventés pour un monde plus lent à évoluer, où le flux d'information était plus limité et dont les frontières étaient plus nettes. Cela signifie, par exemple, que l'évolution de nos façons de pratiquer le leadership et la gouvernance prend du retard par rapport à :

- l'accélération du rythme des changements technologiques, notamment l'influence grandissante de l'Internet et les révolutions en cascade dans le domaine des sciences biologiques;
- l'expansion de la mondialisation de l'économie et de bien d'autres activités;
- l'escalade des attentes de tous ceux qui aspirent à avoir voix au chapitre dans les décisions qui les affectent; et
- l'accroissement rapide de la diversité de nos sociétés, à mesure que les cultures et les sous-cultures gagnent en force et en diversité.

Pour pouvoir réussir dans ce monde de plus en plus complexe, branché et en mutation, les gens de tous les secteurs (public, privé et bénévole) reconnaissent qu'il est urgent de trouver

des modes de leadership et de gouvernance qui soient mieux répartis (qui permettent une participation plus large) et qui reposent davantage sur l'apprentissage, en l'occurrence des formules qui peuvent s'adapter facilement et fonctionner efficacement en transcendant les frontières mouvantes qui séparent les organisations, les industries, les disciplines, les secteurs et les juridictions politiques. Pour arriver à prospérer dans ce monde en mutation rapide, toute société ou organisation devra essentiellement avoir la faculté de se doter de ces nouveaux vecteurs de leadership et de gouvernance.

Le Canada se situe à l'avant-plan de cet effort. C'est ici en effet qu'on découvrira si et comment un État caractérisé par son ouverture, son avancement technologique et sa diversité culturelle peut effectivement survivre et s'épanouir dans une société planétaire de l'information. Le Canada a toujours été un acte de volonté collective et politique, la volonté de préserver une société distinctive au nord du 49^{ième} parallèle. Pour cela, les Canadiens ont forgé un contrat social particulier : une série d'institutions et de façons de faire conçues de manière à résister aux forces de la gravité économique qui s'exercent dans l'axe nord-sud sur notre continent.

Or, au sein de la nouvelle société planétaire de l'information, ces arrangements commencent à se déliter. Au moment où l'intégration économique continentale se fait de plus en plus pressante, le Canada ne parviendra à garder une communauté distinctive au nord du 49^{ième} parallèle que s'il réussit à préserver non seulement une communauté de valeurs qui puisse transcender les clivages qui existent dans notre société, mais également un sentiment correspondant d'appartenance et de communauté d'action. Les questions de leadership et de gouvernance seront la clé de voûte de cette réussite.

Les organisations doivent elles aussi composer avec les réalités d'un changement rapide. Pour y faire face, elles s'attachent à mettre au point des modes de leadership et de gouvernance mieux répartis et reposant sur l'apprentissage. Elles ont également constaté que, pour y arriver, il leur fallait être mieux en mesure d'édifier et de préserver une vision et un ensemble de croyances communs à partir desquels les décisions ultérieures pourront être

prises plus rapidement et mises à exécution avec une plus grande efficacité. L'attention croissante que reçoivent depuis quelques années les questions de culture d'entreprise, d'éthique et de valeurs intraorganisationnelles, de gouvernance, de vision et de leadership dans l'entreprise, et d'apprentissage organisationnel atteste bien du fait que les organisations comme les entreprises s'efforcent de trouver une solution à ces problèmes. Dans leur cas, et de façon au moins aussi patente que dans celui des sociétés humaines, la réussite et même la survie dépendent de plus en plus de l'adoption de nouvelles formules de leadership et de gouvernance mieux adaptées aux réalités de l'ère de l'information.

L'ampleur même des changements que nous vivons à l'heure actuelle remet en question bon nombre des cartes mentales et des modèles que nous utilisons pour donner un sens au monde. Ces cartes mentales communes nous permettent de communiquer et de travailler ensemble, de nous organiser et de nous gouverner. Or, elles ne correspondent plus fidèlement au monde de notre expérience, de sorte que dans de nombreux domaines, les praticiens se sont mis en quête de nouvelles cartes et de nouvelles façons, plus efficaces, de diriger et de gouverner dans ce contexte nouveau.

Dans cette quête, les dirigeants de tous les secteurs n'ont trop souvent pas la possibilité de tirer des leçons des expériences d'autrui, voire de réfléchir à leurs propres innovations. Trop souvent, on réinvente la roue (ou, pire encore, on gaspille du temps et de la peine à réinventer la roue carrée). La Table ronde pour un renouveau de la gouvernance¹ a réuni des praticiens du gouvernement fédéral, des gouvernements provinciaux, du secteur privé, du monde syndical et du secteur bénévole du Canada pour nous aider à intensifier notre recherche de modes de leadership et de gouvernance plus efficaces à l'ère de l'information.

Comme le montre l'Annexe 1, la Table ronde a conduit ses travaux en combinant une série de rencontres avec des sommités en matière de leadership et de gouvernance et des études de cas pratiques réalisées par ses membres eux-mêmes.

¹ On trouvera à l'Annexe 1 plus de renseignements sur la composition et les activités de la Table ronde, ainsi que sur les experts que nous avons rencontrés et les études de cas que nous avons conduites.

La Table ronde nous a donné le moyen de partager nos connaissances et d'entendre des sommités et des experts. Le texte qui suit est le rapport de nos constats. Il représente une étape de plus dans la recherche inlassable et cruciale de modes de leadership et de gouvernance plus efficaces, une quête que nous sommes déjà nombreux à avoir entreprise et à laquelle, nous l'espérons, beaucoup d'autres se joindront.

2

Le leadership et la gouvernance exigent un nouvel encadrement

DES HYPOTHÈSES QUI SE DÉSAGRÈGENT

Dans tous les secteurs – public, privé et bénévole –, un grand nombre des postulats que nous appelons les cadres de référence² et sur lesquels reposent les modes plus traditionnels de leadership et de gouvernance semblent se déliter. Ainsi :

- Il ne nous est plus possible de postuler que les gens utilisent une langue, des cadres de référence et des cartes mentales suffisamment semblables pour qu'ils puissent travailler et apprendre ensemble. Ces éléments doivent être sans cesse reconstruits.
- Il ne nous est plus possible de postuler qu'il existe des frontières nettes entre les groupes, les organisations et les secteurs. Ces frontières sont sans cesse redéfinies en fonction des circonstances et des objectifs.
- Il ne nous est plus possible de postuler que la géographie économique est calquée sur la géographie politique. À l'heure actuelle, l'économie se mondialise et se localise simultanément, alors que la géographie politique reste centrée au niveau de l'État-nation.³ Le rééquilibrage des deux nécessitera un processus permanent d'apprentissage et d'ajustement.

² Dans le présent rapport, nous utilisons indifféremment les expressions « cadre de référence », « cadre » et « carte mentale » en parlant des structures sous-jacentes de valeurs, de croyances, de perceptions et d'entendements. Cette définition est formulée et explicitée par Donald A. Schön et Martin Rein dans *Frame Reflection* (Basic Books, New York, 1994). Pour une utilisation similaire de ces termes dans le domaine du leadership et de la gouvernance, voir Steven A. Rosell, *Renewing Governance* (Oxford University Press, Toronto, 1999).

³ Le Canada, par exemple, a une série d'économies régionales qui enjambent à peu près toutes la frontière avec les États-Unis. Les régions économiques du

- Il ne nous est plus possible de postuler que, malgré tous ses défauts, l'organisation hiérarchisée demeure la façon la plus efficace de permettre à des groupes nombreux d'aboutir à des objectifs communs. À mesure que les technologies de l'information et des communications font baisser le coût des transactions, des structures plus souples basées sur le marché ou sur un réseau deviennent des vecteurs plus efficaces pour conduire des activités beaucoup plus nombreuses.
- Il ne nous est plus possible de postuler que les gens font confiance et s'en remettent à l'autorité établie. La méfiance s'intensifie à l'endroit de l'autorité, et l'édification du capital social⁴ (la confiance) est un défi majeur.
- Il ne nous est plus possible de postuler que le secret est possible et que la connaissance du secret est source de pouvoir. À l'ère de l'information, le secret devient de moins en moins possible, voire néfaste puisque la faculté de persuader l'autre de partager son savoir et ses propres interprétations (ses cartes mentales) devient la clé de l'influence et du pouvoir.
- Il ne nous est plus possible de postuler qu'il existe un nombre limité de parties prenantes ayant une palette d'intérêts gérable.

Canada sont de plus en plus intégrées aux régions correspondantes des États-Unis, beaucoup plus que ce n'est le cas avec le reste du Canada. Dans l'économie, la mondialisation fait naître des grappes locales d'entreprises à vocation commerciale planétaire dans des secteurs donnés. Ces éléments sont explicités notamment par Thomas Courchene dans *Celebrating Flexibility* (Institut C.D. Howe, 1995) et par Michael E. Porter et C. Roland Christensen dans « Les fondements microéconomiques du développement économique », *Rapport sur la compétitivité mondiale* (Forum économique mondial, Genève, 1998).

⁴ Le capital social a été défini en ces termes : « À l'instar d'autres formes de capital, le capital social est productif en ce qu'il permet d'atteindre certaines fins impossibles à réaliser autrement... Ainsi, un groupe dont les membres sont dignes de confiance et se font mutuellement confiance à un niveau élevé pourra réaliser bien plus qu'un groupe comparable mais où ce niveau de confiance n'existe pas... Dans un milieu agricole...où un cultivateur en laisse un autre engerber sa récolte et où tout le monde prête et emprunte machines et matériel, le capital social permet à chaque cultivateur de faire son travail avec un minimum de capital matériel sous forme d'outillage agricole. » (Harvard University Press, Cambridge, 1990, pp. 302, 304 et 307).

À l'heure actuelle, le nombre et la diversité des parties prenantes exigeant voix au chapitre se multiplie, de sorte qu'une difficulté fondamentale de la gouvernance dans tous les secteurs consiste à trouver le moyen de garder le cap efficacement alors qu'il y a tellement de mains (avec tellement de desseins différents) pour tenir la barre.

À mesure que ces vieux cadres de référence se désagrègent, les formes plus traditionnelles de gouvernance et de leadership, notamment celles qui dépendent énormément de l'exercice du commandement et du contrôle, des structures d'autorité établies, des lignes de démarcation claires, des institutions hiérarchiques, du secret et de l'inféodation aux élites, perdent de leur efficacité.

UN NOUVEAU GENRE DE LEADERSHIP

À l'ère de l'information, le leadership est aussi important, voire plus important que jadis, mais pour être efficace, il doit changer de caractère à la fois quantitativement et qualitativement.

Quantitativement, parce qu'il nous faut à tous les niveaux de l'organisation comme de la société un plus grand nombre de gens ayant des compétences en leadership. Qualitativement, parce qu'outre les compétences plus traditionnelles en matière de gestion et de prise de décisions, les dirigeants d'aujourd'hui doivent être versés dans l'art de l'édification permanente de langages, de significations, d'interprétations, de valeurs et de points de vue pouvant être partagés. Ces cartes mentales communes servent de cadre de référence nécessaire à un processus décisionnel plus efficace et à une gouvernance légitime.

Voici quelques exemples qui l'expliquent bien :

- L'importance croissante des partenariats et des réseaux exige de fixer des visées et des interprétations partagées pour pouvoir agir ensuite; il est impossible de commander un partenariat ou un réseau.
- L'accélération du changement signifie qu'on dispose désormais de moins de temps pour transmettre des ordres et des rapports d'un bout à l'autre de la hiérarchie. Ceux qui sont en première ligne doivent pouvoir réagir sans retard en fonction d'un cadre

de référence convenu comportant des objectifs, une vision et des valeurs.

- Les gens exigent de pouvoir intervenir davantage dans les décisions qui les affectent et sont moins respectueux de l'autorité classique. Cette attitude est renforcée par l'Internet qui offre une toute nouvelle palette d'informations et d'outils leur permettant de s'organiser et d'amplifier leur voix. Dans l'économie, les travailleurs du savoir jouent un rôle capital; ils exigent d'avoir davantage leur mot à dire dans leur travail et veulent avoir pleinement la possibilité d'innover et d'apprendre dans un cadre de référence convenu.
- La diversité accrue de la population active et des autres parties prenantes, de même que la nécessité de plus en plus grande de travailler avec des gens issus d'autres cultures organisationnelles, fonctionnelles et nationales, font que nous ne pouvons plus prendre pour acquis que nous partageons les mêmes valeurs, le même langage, le même point de vue et le même entendement. Ces cartes mentales communes doivent sans cesse être construites.

Un leadership et une gouvernance efficaces reposent moins sur des institutions, des structures et des rôles établis que sur la création d'entendements, de valeurs, de points de vue et de cadres de référence communs. L'édification de ces entendements et de ces points de vue communs exige des processus de dialogue et d'apprentissage ouverts à un aussi grand nombre que possible. Ce sont ces processus qui, à leur tour, permettent de définir et de redéfinir ces institutions, ces structures et ces rôles. Ces processus de dialogue précèdent les décisions et créent les cadres de référence nécessaires dans lesquels ces dernières pourront être prises ultérieurement avec davantage d'efficacité et de légitimité.

CHANGER DE PERSPECTIVE

Ce qui est plus fondamental encore, c'est que dans un monde de plus en plus changeant et de plus en plus interconnecté, nous ne pouvons plus considérer le changement comme une simple transition entre deux états stables. Nous devons désormais inverser cette perspective et considérer plutôt tout état stable (comme les

institutions, les structures et les rôles établis) comme la cristallisation temporaire d'un processus permanent de transformation. À bien des égards, cela a d'ailleurs toujours été le cas, et ce qui est en cause est moins un glissement de fait qu'un glissement de perspective. (Il suffit, par exemple, de penser à la façon dont la *common law* a évolué et a été réinterprétée pour correspondre aux circonstances nouvelles.) Jadis toutefois, la lenteur relative du changement nous permettait de conserver cette illusion de permanence et de stabilité. Mais à mesure que le changement s'accélère, nous ne pouvons ignorer plus longtemps à quel point les cadres de référence, les institutions et les rôles sont des constructions temporaires. Ce processus permanent d'édification, d'apprentissage et de dialogue apparaît alors comme la pierre angulaire du leadership aussi bien que de la gouvernance.

Considérer que c'est le changement plutôt que la stabilité qui est la clé de voûte du leadership et de la gouvernance exige un changement radical de perspective, ce que les psychologues appellent une inversion de paradigme. C'est un peu comme ce qui s'est passé en géologie avec l'avènement de la tectonique des plaques : on a compris tout d'un coup que la géologie terrestre d'antan, apparemment figée et immuable, était en fait une série de minces plaques flottant sur une mer démontée de magma. Cette nouvelle perspective du leadership et de la gouvernance a des conséquences à la fois profondes et pragmatiques.

3

Créer de nouveaux cadres de référence

Reconnaître que la gouvernance doit être construite autour de l'élément humain est le point de départ obligé pour édifier des formules de leadership et de gouvernance plus efficaces à l'ère de l'information. La gouvernance doit davantage se bâtir en donnant aux gens les moyens d'apprendre et de dialoguer ainsi qu'en construisant un langage, un cadre de référence, un point de vue et un entendement communs, qu'en se basant sur des institutions, des structures et des rôles. Ceux-ci gardent leur importance, certes, mais dans un monde de plus en plus disparate et de plus en plus changeant, ils ne peuvent plus être pris pour acquis. Or, aussi bien dans les organisations que dans les sociétés humaines, les gens doivent avoir la faculté de participer plus activement à leur construction et à leur reconstruction. Ces institutions, ces structures et ces rôles doivent être façonnés et refaçonnés dans la foulée d'un processus permanent de dialogue et d'apprentissage qui vise à créer des cadres de référence communs.

Dès que cette reconnaissance est acquise, les étapes suivantes consistent en ceci :

- comprendre la nature du dialogue et de l'apprentissage reposant sur lui;
- développer des moyens et des systèmes à l'appui d'un processus permanent de dialogue et d'apprentissage, et de l'édification de nouveaux cadres de référence; et
- arrêter quelques principes ou protocoles fondamentaux qui guideront et encadreront le processus et son évolution permanente. À certains égards, cela pourrait se comparer à la démarche qui a abouti au développement des logiciels « à source ouverte » (comme le système d'exploitation *Linux*). Avec la formule « à source ouverte », les codes et protocoles fondamentaux sont définis puis rendus publics, et on encourage les gens à y apporter des améliorations en respectant les

paramètres de départ. C'est là une démarche qui crée, en quelque sorte, un système d'apprentissage à répartition.

Chacune de ces étapes est exposée en détail dans le présent chapitre.

COMPRENDRE LA NATURE DU DIALOGUE

Qu'est-ce que le dialogue?

Le dialogue, selon la conception que nous en a donnée Daniel Yankelovich, est n'importe quelle forme sérieuse de discours qui aboutit à la fois au résultat *cognitif* d'une meilleure compréhension mutuelle et au résultat affectif ou *émotif* d'une plus grande confiance d'un plus grand respect mutuels⁵. Un apprentissage reposant sur le dialogue (l'apprentissage « dialogique » ou basé sur le point de vue) est un apprentissage qui permet un entendement du point de vue, des cadres de référence, des valeurs et de la perspective d'autrui, qui permet de voir les positions de l'autre et de nous « mettre dans ses souliers ».

Un élément à la fois important et distinctif du dialogue est l'inclusion de la dimension émotive ou affective. Notre modèle de savoir et de discours dominant, basé sur la perspective du scientifique ou de l'expert, est centré sur la délibération cognitive et tente d'exclure la dimension émotive. Or, le modèle du dialogue reconnaît et admet que, lorsque des questions fondamentales de valeurs, de vision du monde et d'identité sont en jeu, des sentiments très forts naissent obligatoirement. Le mélange des faits et des valeurs qui est caractéristique du dialogue nous permet justement de former certains de nos jugements les plus importants. C'est ce processus que nous voyons à l'œuvre dans les mieux rodés des conseils d'administration, conseils de ministres, groupes de

⁵ Cette partie s'inspire notablement d'un exposé présenté à la Table ronde par Daniel Yankelovich. On trouvera plus de détails sur la pratique du dialogue, ainsi que de nombreux exemples, dans son ouvrage *The Magic of Dialogue* (Simon & Schuster, New York, 1999). Tout aussi édifiants sont les textes *Dialogue and the Art of Thinking Together* (Doubleday Currency, New York, 1999) de William Isaacs et « Dialogue and Culture » d'Edgar H. Schein dans *Organizational Dynamics* (automne 1993).

travail et autres regroupements de citoyens dans leurs moments de grâce.

Le dialogue fait ressortir la sagesse du groupe, de l'organisation ou de la société. Le dialogue cadre ou recadre des questions, lance des interrogations conjointes, crée des agendas, des histoires, un langage et un entendement. Le dialogue nous permet de faire l'adéquation entre nos différents cadres d'interprétation (notre savoir tacite), de produire un prisme commun plus grand que la somme de ses parties. Le dialogue nous fait faire le lien entre une question immédiate et un contexte plus large, des problématiques à plus long terme et la pérennité, l'expérience personnelle et des valeurs plus profondes, afin d'aboutir à un jugement plus empreint de sagesse. À mesure que l'environnement devient plus turbulent, que le changement s'accélère et que la surcharge d'informations s'alourdit, nous devons être en mesure d'exploiter toute cette sagesse avec davantage de confiance et de constance.

Une bonne façon de comprendre la nature du dialogue que nous avons pu découvrir consiste à le comparer au débat, qui est le mode de discours le plus répandu dans les organisations et la société contemporaines.

Trois caractéristiques distinctives différencient le dialogue de la simple discussion et de la plupart des autres formes d'entretien. Pour qu'il y ait un dialogue véritable, il est essentiel que les participants :

- fassent fi des différences de condition et se traitent en égaux;
- s'écoutent mutuellement avec empathie; et
- amènent les hypothèses à la surface sans porter de jugement.

Cette façon de procéder est loin d'être aisée et elle exige l'acquisition de nouvelles habiletés et de nouveaux moyens.

Débat⁶	Dialogue
Supposer qu'il y a une bonne réponse (et que c'est vous qui l'avez)	Supposer que les autres ont des éléments de la réponse et qu'ensemble, vous pouvez parvenir à une solution
Combatif : essayer de prouver que l'autre camp a tort	Coopératif : tenter de trouver un entendement commun
Il s'agit de gagner	Il s'agit d'explorer un terrain d'entente
Écouter pour découvrir des failles et opposer des contre-arguments	Écouter pour comprendre et trouver un moyen terme
Défendre la validité de ses hypothèses	Présenter ses hypothèses pour les réévaluer
Critiquer la position de l'autre camp	Réexaminer toutes les positions
Défendre sa propre opinion contre celle de l'autre	Admettre que le raisonnement de l'autre peut améliorer le nôtre
Chercher des faiblesses et des failles dans la position de l'autre	Chercher des points forts et des éléments utiles
Chercher une issue ou un vote qui confirme votre position	Trouver de nouvelles possibilités et demeurer ouvert

Quand le dialogue est-il nécessaire?

Le dialogue est inutile là où des formes de communication plus simples suffisent. Le dialogue est nécessaire en particulier lorsque des gens ayant des points de vue, des croyances, des façons de définir les problèmes, des origines, des professions, des valeurs, des traditions ou des intérêts différents doivent trouver un terrain d'entente, édifier un cadre de référence commun pour pouvoir travailler ensemble. C'est de plus en plus courant à l'ère de l'information étant donné la mondialisation et la diversité croissante des organisations, des sociétés et des cultures.

Le dialogue ne remplace pas le débat, la négociation ou la prise de décisions. Il les précède en créant le cadre de référence, la

⁶ Ce tableau vise à mettre en évidence les différences entre le débat et le dialogue, et non pas à présenter les nombreux aspects positifs du débat.

série d'attentes et le langage communs qui permettent de les conduire d'une façon propice à une issue productive.

Le dialogue comparé à la prise de décisions

Mélanger ou confondre le dialogue et la prise de décisions, c'est risquer à la fois un mauvais dialogue et des décisions plus mauvaises encore, et cela à cause d'une différence fondamentale entre les deux : lors d'un dialogue, tous les participants doivent se comporter comme des égaux, alors que pour prendre des décisions, c'est à ceux qui sont responsables et qui doivent rendre compte qu'il incombe d'agir.

Si des décisions sont prises pendant le processus de dialogue, cela produit trop souvent un dialogue tronqué, voire manipulé. C'est ce qui survient par exemple lorsque ce qui se veut un dialogue ouvert est en réalité utilisé par les décideurs pour faire valider une décision prise d'avance.⁷

En revanche, si on introduit un dialogue dans le processus décisionnel, les participants se retrouvent trop souvent à discuter d'une question *ad nauseam* sans aboutir à une action. C'est ce qui se passe ainsi très souvent lorsqu'on tente maladroitement de prendre des décisions en mode participatif. Il est donc essentiel d'être parfaitement clair lorsqu'on veut qu'une conversation soit un dialogue ou un processus décisionnel, et de bien dire quand le dialogue est terminé et quand le temps est venu de passer aux décisions.

Nous avons déjà des infrastructures et des vecteurs de débat, de négociation et de prise de décisions bien établis, mais il reste encore à édifier des systèmes d'appui et des moyens de dialogue adéquats.

DÉVELOPPER DES MOYENS ET DES SYSTÈMES D'APPUI POUR LE DIALOGUE

Pourquoi investir dans le dialogue?

Pour implanter des systèmes d'appui et des moyens adéquats en vue d'un dialogue, il faut que les organisations et les

⁷ Pendant cette session de la Table ronde, Gilles Paquet a particulièrement insisté sur les dangers d'un dialogue qui serait manipulé de cette façon.

gouvernements investissent à la fois du temps et de l'argent. Par contre, il importe de faire l'adéquation entre ces deux coûts initiaux et les avantages ainsi produits et ce qu'il en coûterait de ne rien faire.

Parmi les avantages, il y a la mise en place d'une série de moyens permettant d'édifier et de renouveler les cadres communs de croyances, de valeurs et d'interprétations qui constituent les assises d'un leadership et d'une gouvernance plus efficaces et plus légitimes. Avec ces cadres de référence communs, il devient par exemple possible aux gens de réagir plus rapidement et avec plus de souplesse aux nouvelles circonstances, de profiter d'une multiplicité de perspectives et de s'attaquer plus efficacement à la gamme de plus en plus nombreuse de problématiques qui transcendent les frontières classiques entre les organisations et les juridictions politiques. Sur un plan plus fondamental encore, elles permettent de préserver et de renouveler la communauté de valeurs dont dépend l'avenir du Canada (et des autres États) dans une économie de plus en plus continentale et planétaire à la fois.⁸

Le coût de l'inaction serait par exemple :

- la continuation de la fragmentation sociale;
- la difficulté de plus en plus grande que nous aurions à parvenir à travailler tous ensemble – ce qui devient pourtant de plus en plus indispensable – en transcendant les frontières qui séparent les juridictions politiques, les secteurs de la société, les industries, les organisations et même les différentes unités d'une même organisation (avec chaque fois un cadre de référence différent);
- une diminution de la foi en la gouvernance et de la participation à celle-ci;
- une incapacité croissante d'attirer et de retenir les meilleurs parmi nos travailleurs du savoir; et

⁸ La plupart des personnes-ressources que nous avons rencontrées – et peut-être les plus éloquentes à ce sujet ont été Michael Adams, David Cameron et Francisco Sagasti – ont souligné l'importance qu'il y avait de développer et de préserver une telle communauté de valeurs.

- un décalage de plus en plus grand entre la rapidité du changement et notre faculté de réaction.

Déjà dans de nombreux secteurs, nous commençons à le ressentir.

L'éducation

L'élément d'infrastructure le plus important dont nous avons besoin pour le dialogue est probablement l'éducation. Il faut offrir aux gens de tous les âges et à tous les niveaux dans tous les secteurs de nouvelles possibilités d'apprendre l'art et les habiletés du dialogue. Cela peut se faire par l'entremise des écoles, des organisations civiques, du gouvernement et des programmes de perfectionnement du personnel en entreprise, des médias et des programmes d'apprentissage en ligne.

De nouvelles tribunes

Nous devons également tenter diverses formes de tribunes propices au dialogue. Il devra s'agir de forums offrant un terrain neutre (qui pourra parfois être proposé par une tierce partie), mais bien distincts de ceux qui servent au débat, à la négociation ou à la prise de décisions. Des expériences de ce genre sont déjà en cours dans tous les secteurs. Les résultats de toutes ces expériences doivent être colligés et exploités pour pousser plus loin ces expériences et cet apprentissage.

Une idée particulièrement prometteuse est la création de ce qui serait en somme une régie publique pour le dialogue.⁹ Il s'agirait d'un système d'appui et d'un réseau de ressources favorisant un processus de dialogue, d'apprentissage et d'engagement permanents utilisable par les secteurs public, privé et bénévole. Grâce à eux, il serait désormais inutile de devoir revenir à la case départ chaque fois qu'un nouveau dialogue ou un nouveau programme d'engagement serait institué (avec tout le temps et tous les frais que cela suppose). Cette régie serait

⁹ Cette idée nous a été exposée par Judith Maxwell, et elle est actuellement évaluée et affinée par les Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (RCRPP). Le nouveau Centre for Dialogue qui vient d'ouvrir ses portes à l'Université Simon Fraser de Vancouver pourrait également devenir un centre de convergence possible.

également un point de convergence qui servirait à renforcer sans cesse nos moyens de dialogue et à améliorer cet art.

Adapter les tribunes existantes : les organismes législatifs et les tribunaux

Bien qu'il nous faille de nouvelles tribunes pour dialoguer, il est également possible d'adapter les forums existants dans le même but. Au sein des corps législatifs et des tribunaux, là où le débat est le mode de discours privilégié, il faut trouver un créneau pour le dialogue. Parler du coût de la partisanerie et de la contestation judiciaire poussées à l'excès devient un lieu commun. Pour contrer cette tendance, les milieux politiques et judiciaires tentent déjà d'introduire un élément de dialogue avant le début du débat. Le résultat est l'édification d'un langage et d'un cadre de référence communs à partir desquels le débat peut se dérouler de façon plus productive.

En politique, les élus publics et certains autres intervenants cherchent eux aussi le moyen d'introduire le dialogue avant que le débat ne soit lancé. Ils s'y prennent notamment en proposant des tribunes consacrées à un dialogue apolitique, en mobilisant les électeurs dans un dialogue sur des nouveaux dossiers et en ayant recours plus souvent et de manière plus constructive aux comités parlementaires (par exemple, en renvoyant des projets de loi ou des énoncés de politique devant des comités qui conduisent des audiences publiques avant même que les partis politiques aient pris position).

Dans le système judiciaire, certaines expériences intéressantes ont actuellement cours qui font intervenir des formes non traditionnelles de règlement des différends. Il s'agit en l'occurrence d'un dialogue entre les parties, avec parfois la participation de la collectivité, avant que survienne le litige, et souvent même en lieu et place des procédures. Il est impératif d'encourager les formules de ce genre et les autres expériences du même ordre et de les généraliser.

Un dialogue à plus grande échelle : les médias et les technologies de l'information

Outre les tribunes permettant un dialogue face à face, nous devons créer des forums qui favorisent un dialogue à plus grande échelle.

À cet égard, les médias et les nouvelles technologies de l'information ont un rôle capital à jouer. Par contre, pour y arriver, il faut d'abord réclamer et constituer au sein des médias un espace public réservé au dialogue.¹⁰ À l'heure actuelle, la combinaison des impératifs commerciaux et de la fragmentation du spectre hertzien (1 000 chaînes) et du monde de l'édition en une multiplicité de niches de plus en plus petites a eu pour effet de gruger cet espace public.

Lorsque cet espace aura été récupéré, il pourra servir par exemple à faire des présentations frappantes qui nous permettront de mieux comprendre la position et les intérêts des autres membres de la société. Le pouvoir narratif du médium peut être utilisé afin de pallier l'actuel état de choses que Mark Starowicz nous décrivait en ces termes évocateurs : « Nous n'alimentons pas nos fictions mutuelles, nos adolescents ne se voient pas les uns les autres. » Cet espace public pourrait également servir à ce que Daniel Yankelovich a appelé un « dialogue par procuration »¹¹, c'est-à-dire un dialogue en ondes entre les tenants de différents points de vue et qui permet aux auditeurs ou aux téléspectateurs de participer, à tout le moins par personne interposée, au processus d'apprentissage de ceux auxquels ils s'identifient.

La reconstruction d'un espace public réservé au dialogue au sein des médias est un intérêt public, et elle exigera un investissement public accru. Il reste à déterminer comment donner à un tel investissement une efficacité maximum.

L'Internet et les nouvelles technologies interactives offrent une possibilité phénoménale d'ouvrir un plus grand espace public au dialogue. À l'heure actuelle toutefois, l'Internet affiche lui aussi cette fragmentation et cette mercantilisation à outrance que nous constatons dans les autres médias. Trop souvent, ces phénomènes sont rendus plus complexes encore par la propagation rapide, sous le couvert de prétendus reportages, de rumeurs, de sous-entendus, de fausses informations et même d'une véritable contre-information. Il faudra de multiples tâtonnements avant de trouver les meilleures façons de permettre à ces nouvelles technologies de

¹⁰ Cette partie s'inspire notablement de la session de la Table ronde conduite avec la participation de Jay Rosen et de Mark Starowicz.

¹¹ Voir également Daniel Yankelovich, *op. cit.*, chapitre 10.

servir de fournisseurs d'espaces publics efficaces pour le dialogue, et plusieurs expériences dans ce sens faisaient d'ailleurs partie des différentes études de cas réalisées dans le cadre de ce projet.¹² Même si la courbe d'apprentissage pour arriver à trouver les meilleures utilisations possibles pour l'Internet sera longue, l'une des conclusions impérieuses auxquelles nous sommes parvenus est qu'il faut élaborer et renforcer des politiques permettant à tous les citoyens d'avoir accès à ces nouvelles technologies, avec un « droit de branchement » sur cette infrastructure de dialogue élargie.

À mesure que ces systèmes d'appui et ces moyens prendront de l'ampleur, nous devons également définir certains principes ou protocoles fondamentaux qui pourront guider et encadrer l'évolution permanente du processus d'édification de nouveaux cadres de référence pour le leadership et la gouvernance.

ARRÊTER DES PRINCIPES ET DES PROTOCOLES POUR DE NOUVEAUX CADRES DE RÉFÉRENCE

On pourrait dire d'un protocole que c'est l'énoncé original de principes de base. La façon dont ces principes sont compris et interprétés évoluera avec le passage du temps en fonction des enseignements acquis et avec l'apparition de nouveaux cadres de référence. D'ailleurs, l'un des produits du dialogue est d'apprendre comment mieux comprendre et exécuter ces protocoles.

Les protocoles exposés ci-dessous ont tous un point en commun : il s'agit dans chacun des cas de bâtir la confiance et le capital social, tant dans les organisations que dans la société humaine. Un thème qui est revenu sans cesse dans nos discussions a été que l'édification de la confiance et de relations basées sur la

¹² Il s'agissait par exemple des études sur :

- le Programme d'aide au réseau du secteur du bénévolat (VolNet) d'Industrie Canada, qui aide les organisations de ce secteur à avoir accès à l'Internet et à l'utiliser;
- la détermination du gouvernement du Nouveau-Brunswick à utiliser les technologies de l'information pour faciliter la participation du public aux décisions de gouvernance à caractère local; et
- la façon dont toute une palette d'organisations bénévoles dans le monde entier ont utilisé l'Internet pour mobiliser une opposition efficace et, au bout du compte, fructueuse contre l'Accord multilatéral sur l'investissement (AMI).

confiance est devenue la pierre angulaire d'un leadership et d'une gouvernance efficaces et durables. Jadis, des éléments intangibles comme la confiance et les relations informelles étaient considérés comme autant d'éléments « mous » ou périphériques. Or, avec l'accélération de la fragmentation sociale et l'intensification de la méfiance, ces éléments apparaissent désormais comme fondamentaux. En outre, dans une société basée sur le savoir et en mutation rapide, la faculté d'innover et d'apprendre ensemble est peut-être le seul avantage concurrentiel durable. Ainsi, aussi bien dans les organisations que dans les sociétés humaines, le développement de relations basées sur la confiance devient-il le fondement non seulement d'une gouvernance efficace, mais également de la réussite économique.

Dans un monde qui évolue aussi rapidement, l'édification de la confiance et du capital social exige un processus permanent de dialogue visant à créer et à recréer un langage commun et une communauté de valeurs. Il s'agit en l'occurrence de passer des transactions aux relations, de bâtir un respect et un entendement mutuels, et de permettre aux participants d'avoir le sentiment qu'ils sont engagés dans une entreprise commune. À cet égard, le processus d'édification de nouveaux cadres de référence pour le leadership et la gouvernance est également un processus visant à bâtir la confiance et le capital social, tant dans les organisations que dans l'ensemble de la société.

Les rubriques suivantes représentent donc une série minimum de principes ou protocoles que nous recommandons pour guider le processus d'édification des nouveaux cadres de référence pour le leadership et la gouvernance. Il s'agit d'un processus de dialogue et d'apprentissage, et non pas de prise de décisions, mais les cadres de référence, les attentes, les points de vue et le langage communs qui s'en dégagent sont susceptibles de rendre la négociation et la prise de décisions qui s'ensuivront plus cohérentes et plus productives.

Privilégier la diversité et l'inclusion

La diversité toujours croissante de la société humaine et des organisations est telle que, si nous voulons que les processus de leadership et de gouvernance soient légitimes et efficaces, nous devons multiplier les efforts pour y inclure ceux qui ont des

origines, des perspectives et des intérêts différents. L'avènement d'une économie basée sur le savoir valorise également la diversité puisque celle-ci nous permet de tirer parti de points de vue et de sources de savoir différentes. Il y aura plus facilement inclusion de ces perspectives et de ces individus dans toute leur diversité lorsque nous arrivons à faire le lien entre l'utilité de cette inclusion et la réalisation de nos objectifs organisationnels et sociétaux au sens plus large. Comprendre cette adéquation conduirait alors beaucoup plus vraisemblablement à des actions positives durables et à des résultats véritables que ne le feraient des normes et des mesures de contrôle imposées de l'extérieur.

Le processus d'édification de nouveaux cadres de référence pour le leadership et la gouvernance doit par conséquent être inspiré par le principe selon lequel la plus grande palette possible de points de vue et d'intérêts doit être incluse. Plusieurs des études de cas conduites pour la Table ronde ont fait ressortir que, pour arriver à un dialogue plus durable et plus productif, il faut inclure toute la gamme des perspectives les plus diverses représentées à la table.¹³ Dans un dialogue, ce serait une erreur de vouloir engager séparément des groupes et des intérêts différents. Il ne s'agit pas ici de trouver ou de négocier le plus petit commun dénominateur d'un consensus, mais bien de mettre sur la table les véritables problèmes et les vraies différences, de tirer les enseignements de points de vues différents et de chercher les meilleures idées.

Dans ce processus, il est important d'établir d'entrée de jeu des attentes claires, de préciser honnêtement ce qui est en jeu et ce qui ne l'est pas et comment les résultats seront utilisés, et de bien souligner que le dialogue précède la prise de décisions, qu'il en est

¹³ L'utilité de l'inclusion et les meilleurs moyens de la réaliser ont été au centre d'un certain nombre d'études de cas, dont celles qui ont porté sur :

- le groupe de travail du gouvernement du Canada sur une fonction publique inclusive;
- les efforts déployés pour utiliser le dialogue communautaire et les méthodes non conventionnelles de règlement des différends afin de trouver une façon conciliatrice et culturellement plus adaptée de régler les revendications découlant des cas de maltraitance d'enfants autochtones dans les pensionnats; et
- le développement de l'autonomie et de la bonne gouvernance dans les établissements métis de l'Alberta.

le fondement, mais qu'il n'est pas un processus décisionnel. Souvent, un dialogue comme celui-là sera le plus productif lorsqu'il est axé sur des choix concrets et reposant sur des valeurs (des choix qui allient des faits et des valeurs). Cette façon de faire s'est révélée la plus efficace lorsqu'on veut permettre à un groupe disparate et non expert de se lancer dans l'examen de questions complexes.¹⁴

Créer des réseaux ouverts et des partenariats temporaires

À mesure que les limites des organisations hiérarchisées et des juridictions compartimentalisées qui nous sont coutumières deviennent plus nettes dans un monde en évolution rapide, on met davantage l'accent sur le développement de relations informelles, de réseaux ouverts et de partenariats temporaires. De plus en plus, l'efficacité dépend de la mise en place de réseaux qui enjambent les frontières entre les juridictions et les organisations (« silos »). Grâce à ces réseaux et à ces partenariats temporaires, les gens peuvent réunir les ressources nécessaires pour composer avec le problème en cause sans devoir consacrer du temps et de l'argent à repositionner dans les formes les juridictions ou les champs de responsabilité.

Plusieurs des études de cas entreprises pour le projet étaient centrées sur des expériences de partenariats temporaires, notamment entre des secteurs différents.¹⁵ Ces études signalent l'impor-

¹⁴ Daniel Yankelovich nous a expliqué comment ce genre de « travail par choix » avait été utilisé avec succès par la Public Agenda Foundation et par d'autres organisations. Nos propres travaux et constats ont corroboré l'utilité de cette formule.

¹⁵ Ainsi, les études de cas sur :

- les efforts déployés par la Société immobilière du Canada pour établir des partenariats productifs et trouver un moyen terme entre les objectifs économiques et les objectifs sociaux dans les collectivités où elle est présente;
- le partenariat entre deux membres de la Table ronde, le Centre canadien d'étude et de coopération internationale (CÉCI) et l'Agence canadienne de développement international (ACDI), afin de lancer au Guatemala un programme pour promouvoir la démocratie, les droits de la personne et le développement durable, et le partenariat entre le CÉCI et des organisations guatémaltèques pour réaliser des projets dans ce cadre;

tance qu'il y a de s'entendre, dès la création d'un partenariat, sur un langage et des objectifs communs et sur un processus de règlement des différends, et de préciser clairement qui a droit de décision. Étant donné que les différents partenaires commencent souvent le processus en ayant chacun leur propre cadre d'interprétation, et qu'ils formulent tacitement des hypothèses différentes, ce processus est généralement plus difficile qu'il ne le semblerait de prime abord et il exige un dialogue intensif et une écoute attentive. Ces arrangements doivent également être revus et actualisés pendant toute la durée du partenariat en fonction des nouveaux enseignements acquis.

Par ailleurs, il est important de définir clairement les limites du partenariat, de ne pas oublier qu'un partenariat n'est pas une fusion et que les partenaires doivent conserver leur identité propre. Les études de cas signalent également qu'un partenariat peut déjà être un avantage en soi dès lors qu'il favorise l'apprentissage réciproque et l'édification de la confiance et du capital social.

La dépendance de plus en plus marquée à l'endroit des partenariats que nous constatons aujourd'hui s'inscrit dans le cadre d'une transformation plus large. La révolution de l'information a tendance à aplanir les hiérarchies et à favoriser l'avènement de réseaux plus ouverts dont les partenariats temporaires ne sont qu'un exemple.¹⁶

Le processus d'édification de nouveaux cadres de référence pour le leadership et la gouvernance doit donc être inspiré par le principe de la valorisation des relations informelles, des réseaux ouverts et des partenariats temporaires grâce auxquels le dialogue pourra s'enrichir. Une façon importante de faciliter le processus consiste à favoriser la mobilité de l'individu entre les diverses organisations et les divers réseaux. À l'heure actuelle, les jeunes

-
- le développement du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec, un important fonds d'investissement dont la réussite est due à des partenariats entre le monde syndical, le gouvernement du Québec et le secteur privé;
 - la conclusion de nouveaux accords de partenariat entre le gouvernement fédéral et le secteur bénévole; et
 - l'utilisation des partenariats pour assurer la mise en place du Réseau d'information sur la santé de la Saskatchewan (SHIN).

¹⁶ Voir, par exemple, Manuel Castells, *The Rise of the Network Society* (Blackwell, Oxford, 1996).

gens auront davantage tendance à se sentir à l'aise en fonctionnant de cette façon, de sorte que, en développant ces capacités, il serait peut-être utile de faire le contraire de ce qu'on fait habituellement en donnant aux plus jeunes la possibilité de devenir les mentors de leurs aînés (comme c'est déjà parfois le cas dans les technologies de l'information).

Valoriser des formes d'imputabilité et de transparence propices à l'apprentissage

À mesure que les parties prenantes se font plus nombreuses et plus disparates et que le public attend de plus en plus de la part de tous les secteurs, l'imputabilité gagne à la fois en complexité et en visibilité. Trop souvent, cet état de choses débouche sur des arrangements redditionnels qui privilégient le blâme plutôt que l'apprentissage, ce qui provoque à son tour une attitude défensive, un refus du risque et la dénégation – bref, tout le contraire de ce dont on a besoin pour réussir dans un monde en mutation rapide.¹⁷

Aujourd'hui plus que jamais auparavant, les arrangements redditionnels doivent promouvoir l'innovation et l'apprentissage au lieu de les pénaliser. Ainsi, il nous faut des arrangements qui tolèrent l'échec si celui-ci est dû à une volonté d'innover bien intentionnée et porteuse d'un apprentissage utile. Ces erreurs ou échecs ne doivent pas être traités de la même façon que ceux qui résultent de la mauvaise foi, de l'incurie ou de l'incompétence. Il nous faut également des systèmes d'imputabilité qui n'exigent pas d'une démarche innovante qu'elle soit plus productrice qu'une démarche conventionnelle, des systèmes qui créent un environnement dans lequel les gens puissent changer d'avis à mesure qu'ils apprennent sans que cela soit considéré comme une faiblesse.¹⁸

¹⁷ Russell Ackoff nous a dit qu'à l'heure actuelle, les systèmes d'imputabilité avaient trop souvent tendance à punir les erreurs par agissement et à ignorer les erreurs par omission. Il en résulte un puissant stimulant qui pousse à ne rien faire de nouveau ou de différent. Mais dans un monde en mutation rapide, ce sont les erreurs par omission, l'inaction et le refus d'innover qui risquent d'être les plus dommageables.

¹⁸ À cet égard, une innovation intéressante adoptée par le YMCA est celle du « choix transitoire ». Avec cette formule, une décision ou un choix quel qu'il soit

Notre faculté de développer ce genre d'arrangements d'imputabilité est fonction de la confiance et du capital social. À mesure que ceux-ci augmentent, les systèmes d'imputabilité qui privilégient l'innovation et l'apprentissage deviennent plus facilement enracinables. Corollairement, l'édification de cette confiance exige davantage de transparence au niveau des activités, des objectifs et des résultats.

Par exemple, si un président-directeur général fait preuve devant son conseil d'administration de beaucoup de transparence au sujet de ce qu'il fait et des raisons pour lesquelles il le fait, il est probable que ce conseil tolérera mieux un éventuel échec que s'il avait été moins ouvert. Même après coup, par exemple en cas de crise, la meilleure chose à faire est souvent de révéler autant que possible le plus vite possible, de dire les choses telles qu'elles sont et d'expliquer ce qui a été fait pour y remédier. Un bon exemple de cette attitude nous est donné par la réaction, il y a quelques années, des responsables de chez Tylenol suite à la découverte de cas d'empoisonnement criminel, et cette façon de procéder est devenue pratique courante pour la gestion des crises.

Par ailleurs, si le résultat désiré est clair et s'il existe des manières transparentes de le mesurer, l'imputabilité peut alors être axée davantage sur le résultat que sur les moyens utilisés pour l'atteindre. Ce genre de formule d'imputabilité donne aux gens plus de marge de manœuvre pour innover et apprendre les meilleures façons d'arriver au résultat voulu.¹⁹

Le processus d'édification de nouveaux cadres de référence pour le leadership et la gouvernance doit donc être inspiré par le

est considéré comme provisoire et amendable en fonction de ce qui aura été appris plus tard.

¹⁹ Cette démarche a tendance à être plus difficile à suivre dans le secteur public où il existe généralement une multiplicité d'objectifs mais aucun mode universel et clair d'étalonnage des résultats qui puisse par exemple se comparer à l'étalon du taux de rendement de l'investissement de l'actionnaire dans le secteur privé. L'attitude par rapport au risque est également différente dans le secteur public, comme le résume bien l'échange suivant entre le pdg d'une entreprise de haute technologie et un sous-ministre fédéral. Ce dernier avait dit que si 10 % de ses décisions étaient improductives, c'en serait fait de sa carrière, ce à quoi le pdg avait répondu que si 90 % de ses décisions portaient fruit, son conseil d'administration ainsi que tous ses homologues le considéreraient comme un héros.

principe de la valorisation de la transparence, de la rétroaction et des modes d'imputabilité qui privilégient l'apprentissage. Dans nos études de cas²⁰, nous avons ainsi constaté que dans bon nombre d'organisations, la définition des rôles, des responsabilités et de l'imputabilité de chacun ne pouvait plus être imposée de haut en bas sans avoir de lourdes conséquences imprévues. On s'efforce davantage de les définir plutôt, ainsi que des étalons de rendement transparents, par un processus préalable de dialogue entre l'employé et son supérieur.

Au niveau des organisations, certains systèmes d'imputabilité fondés sur des valeurs plutôt que sur des contrôles détaillés sont mis à l'essai. Avec un système reposant sur des valeurs, les résultats sont suivis et évalués *a posteriori* en fonction d'un cadre de valeurs et d'objectifs préalablement convenus. Chacun a toute liberté d'expérimenter et d'apprendre dans ce contexte pour ensuite être évalué et tenu de rendre compte en fonction de l'efficacité avec laquelle il a poursuivi les objectifs convenus et de la façon dont il a respecté le cadre de valeurs. Des expériences similaires sont tentées pour élaborer des systèmes réglementaires axés sur des principes et des résultats plutôt que sur des contrôles minutieux.

Dans tous les cas, la transparence des activités et des résultats est un élément clé, et toute l'information correspondante est communiquée à toutes les parties prenantes. Ce niveau de transparence ainsi qu'une rétroaction claire sont indispensables au dialogue, à un processus d'apprentissage productif et à l'édification de la confiance et de nouveaux cadres de référence.

²⁰ Dont les études de cas qui portaient sur :

- les processus d'évolution et de gouvernance stratégique chez Bombardier Inc., un conglomérat industriel diversifié travaillant dans les domaines de l'aérospatiale, des transports, des produits récréatifs et des grands équipements;
- la mise au point et l'expérimentation d'un nouveau processus de gestion stratégique à la Banque Canadienne Impériale de Commerce;
- la façon dont le gouvernement de l'Ontario dispense les services publics, et les conséquences pour les structures d'imputabilité et de gouvernance; et
- la création, par la Commission de la fonction publique du Canada, d'un nouveau modèle d'imputabilité reposant sur l'apprentissage destiné au système de dotation de la fonction publique fédérale.

Investir du temps

Tous les processus de dialogue, d'apprentissage et d'engagement prennent du temps. Il existe une tension entre le temps nécessaire au déroulement de ces processus et la vitesse fulgurante qui caractérise le changement à l'ère de l'information. Comment pouvons-nous donc prendre le temps nécessaire au dialogue alors que le monde qui nous entoure change si rapidement?

Une façon concrète de répondre à cette question réside peut-être dans cette suggestion d'instituer une régie publique pour le dialogue qui pourrait être utilisée par tous les secteurs. Cette formule permettrait de réduire considérablement les frais de mise en route et de raccourcir les délais chaque fois qu'on lancerait un dialogue ou un programme d'engagement public.

Il importe également de ne pas oublier que le dialogue précède la prise de décisions, et qu'il a pour but de créer un cadre de référence commun dans lequel les décisions qui seront prises ultérieurement pourront être plus productives, plus efficaces et plus efficientes. À cet égard, le temps nécessaire au dialogue, à l'apprentissage et à l'engagement devrait être considéré comme un investissement susceptible de faire gagner beaucoup de temps et d'éviter beaucoup de difficultés à plus long terme. Cette démarche est analogue aux initiatives de prévention dans des domaines comme la santé, qui peuvent être coûteuses au départ, mais qui permettent d'économiser beaucoup à plus long terme.

Combien a-t-on gaspillé de temps et de ressources par des décisions prises à la hâte et sans un appui et un entendement suffisants? Les exemples qui viennent à l'esprit sont nombreux dans tous les secteurs.

Le processus d'édification de nouveaux cadres de référence pour le leadership et la gouvernance doit donc être inspiré par le principe selon lequel il est important d'investir le temps et les ressources nécessaires au développement d'un cadre de référence commun, d'une confiance mutuelle et d'un entendement réciproque. À plus long terme, cet investissement pourra se rembourser lui-même plusieurs fois. En investissant du temps maintenant, nous produirons un cadre de référence que toute une palette d'intervenants dans l'organisation ou la société pourront ultérieurement adapter plus rapidement, avec souplesse et

cohérence, aux nouvelles circonstances. Avec un même cadre de référence, les gens sont capables d'improviser des réponses à un nouvel environnement de façon plus rapide, avec davantage de cohérence et sans devoir attendre des instructions. En allant lentement tout de suite, nous pourrions aller plus vite plus tard. Inversement, à défaut d'investir dans l'édification de nouveaux cadres de référence, on risque de multiplier à l'infini les malentendus et les retours obligés à la case départ.

Conclusion

Une conclusion frappante à laquelle nous sommes parvenus, à la suite de nos études de cas et de nos sessions en compagnie d'experts indépendants, a été de constater à quel point les différents secteurs s'efforcent déjà de développer et de renouveler des cadres de référence communs pour le leadership et la gouvernance.

Des changements sont déjà en train de survenir, mais souvent nous ne les voyons pas parce qu'ils ne correspondent pas à ce que nous cherchons. Ils ne sont pas captés par nos cartes mentales actuelles; ils se fondent dans le contexte. Par contre, dès lors que nous changeons nos perspectives et que nous commençons à les chercher, tous ces efforts déployés pour édifier des cadres communs surgissent à nos yeux et deviennent plus nets. Et il y en a tout autour de nous.

Nous en voyons ainsi des exemples avec :

- l'utilisation de plus en plus fréquente des « retraites » pour le personnel et les cadres des organisations dans tous les secteurs (depuis les conseils d'administration et les conseils de ministres jusqu'aux simples groupes de travail);
- la prolifération des conférences et autres forums destinés à promouvoir le dialogue et le réseautage interorganisationnel et intersectoriel;
- l'importance de plus en plus grande accordée à la constitution d'équipes;
- les programmes visant à valoriser la diversité et à promouvoir l'inclusion;
- l'utilisation de l'Internet comme vecteur de réseautage, d'apprentissage et de partage du savoir dans le monde entier;
- le recours de plus en plus fréquent aux mécanismes non conventionnels de règlement des différends;

- l'attention accrue accordée aux questions de valeurs; et
- la multiplication, dans tous les secteurs, des efforts destinés à engager les parties prenantes dans le dialogue.

Nous en avons également vu de nombreux exemples dans nos propres études de cas et lors des sessions de la Table ronde. À mesure que nos travaux avançaient, nous constatons souvent à quel point les membres de la Table ronde faisaient face à des problématiques comparables et tentaient d'apporter des changements similaires dans leurs organisations et secteurs respectifs, pourtant très différents les uns des autres. Or, les langages distinctifs que nous utilisons pour les décrire – des langages intrinsèques à nos organisations et à nos secteurs – venaient souvent obscurcir ces similitudes. Par conséquent, à mesure que nous commençons à mieux comprendre ces autres langages, nous avons découvert beaucoup de choses que nous pouvions apprendre les uns des autres, et la qualité de notre dialogue s'est améliorée d'autant. Cette faculté de parvenir à transcender les secteurs, ainsi que des langages et des points de vue différents, s'est révélée l'une des retombées importantes de nos travaux. Ainsi, la Table ronde elle-même a-t-elle été un exemple concret, en microcosme, de ce processus d'édification de cadres de référence communs.

Nous avons donc conclu que le défi qui nous interpelle consiste moins à entamer l'édification de nouveaux cadres de référence pour le leadership et la gouvernance qu'à reconnaître, à faciliter et à aider une transition déjà en cours.

Pour chacun d'entre nous, le point de départ consiste à effectuer ce changement de point de vue, comme nous l'avons fait en travaillant ensemble autour de la table. Nous devons développer une perspective qui nous permette non seulement de voir le changement plutôt que la stabilité comme l'élément premier, mais également de voir de la même façon les gens et les processus grâce auxquels ceux-ci édifient des entendements et des cadres de référence communs (pour ensuite définir et redéfinir les institutions, les structures et les rôles).

Dans cette perspective, le leadership et la gouvernance reviennent avant tout à donner une signification aux choses.²¹ Un dirigeant, c'est quelqu'un qui, à quelque niveau que ce soit, permet aux gens de donner du sens, de l'importance, à ce qu'ils font ensemble. Créer ce sens partagé des choses, ce cadre de référence commun, c'est ce qui précède tout le reste. Un gestionnaire conduit les gens là où il veut aller lui, mais un dirigeant les mènera là où ils veulent se rendre eux.²² Le processus qui consiste à donner une signification aux choses, le processus de dialogue et d'édification de cadres de référence communs, est un processus qui définit cette destination.

Une fois qu'on a réussi à effectuer ce changement de point de vue et à percevoir ainsi les différentes initiatives en cours pour construire et reconstruire ces cadres de référence, l'étape suivante consiste à engager le dialogue avec ceux qui en sont les acteurs. Comme nous l'avons constaté à la Table ronde, il s'agit ici d'essayer de comprendre le langage de l'autre afin de pouvoir comparer nos expériences et apprendre de l'autre.

En comparant nos expériences acquises en créant de nouveaux cadres, en nous dotant des moyens et de leurs systèmes d'appui nécessaires, et en mettant en pratique divers principes ou protocoles, nous parvenons à faire progresser l'art de créer de nouveaux cadres de référence pour le leadership et la gouvernance. Dans ce processus, l'élément clé est le dialogue.

Dans un monde en mutation rapide, le plus important n'est pas de trouver la solution à un problème ou à une difficulté quelconque. La durée de vie de ces solutions, voire des problèmes eux-mêmes, est souvent brève. Le plus important, c'est le processus permanent d'apprentissage, le processus permanent de dialogue par lequel nous construisons des cartes mentales communes et produisons ainsi le cadre de référence dans lequel une large palette d'intervenants pourront innover par une succession d'initiatives en réponse aux problèmes en constante

²¹ On trouvera une exégèse révélatrice de cet argument dans *Making Common Sense: Leadership as Meaning-making in a Community of Practice* de Wilfred H. Drath et Charles J. Palus (Center for Creative Leadership, Greensboro, 1994).

²² C'est Russell Ackoff qui a fait cette distinction entre le gestionnaire et le dirigeant à la table ronde.

mutation. Il s'agit d'un processus de dialogue et d'apprentissage, et non pas de prise de décisions, mais les cadres de référence, les attentes et le langage communs qui en résultent peuvent rendre à la fois plus cohérentes et plus productives la négociation et la prise de décisions qui s'ensuivront.

Le dialogue est nécessaire en particulier lorsque des gens ayant des croyances, des façons de définir les problèmes, des origines, des professions, des valeurs, des traditions ou des intérêts différents doivent trouver un moyen terme, doivent édifier un cadre de référence commun à partir duquel ils pourront travailler ensemble. Cet état de choses est de plus en plus fréquent à l'ère de l'information, face à la mondialisation et à la diversité grandissante des organisations, des sociétés humaines et des cultures.

Le dialogue n'est pas un processus nouveau. Nous le voyons à l'œuvre par exemple dans les conseils d'administration, les conseils de ministres, les groupes de travail et les regroupements de citoyens dans leurs moments de grâce, alors qu'ils se préparent à prendre des décisions importantes. Nous les voyons alors tenter des perspectives différentes, partager des histoires, des hypothèses et des significations, nous les voyons faire le lien entre des faits et des valeurs afin de jeter les bases d'un jugement plus avisé.

Ce qui est nouveau dans un monde marqué par la rapidité du changement, avec ses frontières mouvantes, sa multiplicité de participants et sa diversité croissante, c'est la fréquence et l'ampleur que doit impérativement prendre ce processus de dialogue. À mesure que le changement, plutôt que la stabilité, devient l'élément premier, les gens ne peuvent plus prendre pour acquis qu'ils ont un ensemble d'hypothèses, de perceptions, de significations et de croyances suffisamment communes. La légitimité et l'efficacité du processus décisionnel, du leadership et de la gouvernance dépendent précisément de ce genre de cadres de référence communs. Plus le changement s'accélère, plus il faut créer et recréer ces cadres communs. Pour cela, nous devons ménager davantage d'espace à un dialogue authentique dès le tout début d'un grand nombre de processus décisionnels de première importance, et le faire de façon plus explicite et plus systématique.

Ainsi pourrait-on utiliser un processus de dialogue parmi une palette disparate de parties prenantes afin de préparer le terrain en vue de négociations et de décisions futures sur la meilleure façon de renforcer la gouvernance des grands centres urbains dont le rôle devient de plus en plus fondamental dans l'économie de l'information. Dans la même veine, un processus de dialogue de ce genre pourrait aider à préparer le terrain en vue de négociations et de décisions futures sur la meilleure façon de modifier les institutions et les façons de faire pour arriver à régir le marché planétaire.

Un bon exemple nous est donné par le secteur privé lorsque des fusions et des acquisitions à grande échelle s'effectuent sans qu'on ait suffisamment réfléchi aux questions sous-jacentes de culture d'entreprise. Il y a trop de fusions qui échouent ou qui ne produisent pas leur plein potentiel à cause précisément de cela. Un processus de dialogue peut ainsi servir à créer un cadre de référence, une vision et un langage communs à toute la nouvelle entité créée par la fusion, permettant ainsi de commencer à travailler et à prendre des décisions ensemble avec davantage d'efficacité. De la même façon, lorsqu'une entreprise ou une organisation doit procéder à une réorganisation majeure ou à une réorientation stratégique importante (par exemple, pour réussir à se lancer dans le commerce électronique), elle peut recourir à un processus de dialogue pour créer le cadre de référence nécessaire aux décisions futures et à une transition sans à-coups. Dans une économie de plus en plus planétaire et reposant de plus en plus sur le savoir, cette faculté de créer des cadres de référence communs et de pouvoir travailler et apprendre ensemble rapidement et en faisant fi des frontières devient un avantage compétitif de premier ordre.

Sur un plan plus général, nous devons lancer au Canada une conversation plus intégrante et plus vivante, un dialogue national qui puisse renforcer le Canada en tant que communauté distinctive de valeurs et produire un plus grand sentiment d'appartenance et d'action commune.²³ Si nous ne le faisons pas, étant donné la

²³ Certains membres de la Table ronde ont laissé entendre qu'une façon de favoriser cela consisterait à s'inspirer de la créativité dont le Canada a toujours fait preuve, depuis sa création, en utilisant les commissions royales, et à créer

mondialisation et l'intégration économique à l'échelle continentale, nous nous demandons combien de temps le Canada continuera encore à exister vraiment autrement qu'en droit seulement.

Nous avons identifié un certain nombre d'actions pragmatiques que nous pourrions chacun, en tant que membres de la Table ronde, entreprendre dans nos organisations et secteurs respectifs afin de créer de nouveaux cadre de référence pour le leadership et la gouvernance. Ces actions sont énumérées à l'Annexe 2. Elles illustrent le fait que nous devons commencer le processus d'édification de ces nouveaux cadres de référence là où nous sommes et que, peu importe le point de départ, nous pouvons faire notre part. Nous sommes résolu à lancer, chacun dans notre secteur, les actions décrites ci-dessous. Nous sommes également résolu à tenter d'élargir le dialogue qui a débuté à la Table ronde à nos organisations et à nos réseaux respectifs. Nous vous invitons à réfléchir à ce que vous pourriez faire de votre côté, là où vous êtes.

Tout au long du processus d'édification des nouveaux cadres de référence, les obstacles seront nombreux. Il y a notamment le fait que les gens, et surtout les dirigeants au sens classique du terme²⁴, sont profondément attachés aux façons de

une nouvelle forme d'enquête publique qui commencerait là où s'est arrêtée, il y a presque une génération, la Commission royale sur l'union économique et les perspectives de développement du Canada (la Commission Macdonald). Il s'agirait en l'occurrence de conduire une enquête sur les perspectives économiques et sociales du Canada à l'ère de l'information et dans la foulée du libre-échange continental. En revanche, elle se déroulerait de façon à permettre un plus grand engagement de la population en tablant davantage sur la formule du dialogue que sur le mode classique des audiences et du débat. En s'efforçant de créer des cadres de référence communs pour parvenir à comprendre les défis et les potentialités qui nous interpellent, une telle enquête serait également une façon utile de pousser le développement et l'expérimentation de l'infrastructure et des principes du dialogue exposés ci-dessus.

²⁴ Ou encore ce qu'un des membres de la Table ronde a appelé les « dirigeants carnivores ». Ceux-là, s'ils ne rejettent pas d'emblée le processus de dialogue, essaient parfois de le manipuler dans leur propre intérêt. Ainsi, ils tenteront parfois d'avoir recours à un processus de dialogue supposément ouvert afin de rallier des appuis à une décision déjà prise mais non encore annoncée. Or, à l'ère de l'information, les gens se laissent sans doute moins facilement abuser par ce genre de tactique qui risque dès lors d'avoir l'effet inverse, avec pour conséquence un scepticisme encore plus grand et une perte de légitimité pour ce genre de décisions.

faire traditionnelles dont ils dérivent d'ailleurs leur identité. Il y a également les habiletés et les compétences limitées sur lesquelles nous pouvons compter pour nous engager dans un dialogue authentique et édifier de nouveaux cadres de référence, ou encore le fait que les gens comprennent en général encore mal l'intérêt qu'il y a d'investir dans ce processus et (surtout) le prix à payer si nous ne le faisons pas. Mais les obstacles les plus redoutables qui nous attendent sont peut-être le scepticisme, le désespoir et le manque d'imagination.²⁵

Renouveler la gouvernance consiste à alimenter cette imagination par l'espoir et par une attitude progressiste, en faisant intervenir un dialogue permanent et une recherche incessante, en édifiant des entendements partagés et des cartes mentales communes, en créant et en recréant ces cadres de référence communs indispensables à un leadership et à une gouvernance efficaces.

²⁵ Ce constat a été évoqué très éloquemment par Jay Rosen et Benjamin Barber.

Annexe 1

La Table ronde pour un renouveau de la gouvernance : un système d'appui pour le dialogue et l'apprentissage

Les membres de la Table ronde pour un renouveau de la gouvernance étaient issus du gouvernement fédéral, de certains gouvernements provinciaux, du secteur privé, du monde syndical et du secteur bénévole. Chaque organisation participante²⁶ a été

²⁶ Les organisations participantes étaient les suivantes :

- Agence canadienne de développement international (ACDI)
- Association nationale des Centres d'amitié
- Banque Canadienne Impériale de Commerce
- Bombardier Inc.
- Centre canadien d'étude et de coopération internationale (CÉCI)
- Centre de recherches pour le développement international (CRDI)
- Centre parlementaire
- Commission de la fonction publique du Canada
- Conseil canadien pour la coopération internationale
- Développement des ressources humaines Canada
- Fondations communautaires du Canada
- Fonds de solidarité des travailleurs du Québec
- Gouvernement de l'Alberta
- Gouvernement de l'Ontario
- Gouvernement de la Saskatchewan
- Gouvernement du Nouveau-Brunswick
- Industrie Canada
- Institut international pour le développement durable
- Justice Canada
- Santé Canada
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
- Shaw Communications Inc.
- Société immobilière du Canada Ltée
- Société Radio-Canada
- Syndicat de l'énergie, des communications et du papier
- YMCA Canada

En outre, un petit nombre de dirigeants issus des différents secteurs ont également siégé à titre personnel à la Table ronde.

invitée à y déléguer deux représentants, un dirigeant en exercice et une personne plus jeune choisie pour représenter la future génération de dirigeants. À une époque de transitions profondes, les différences de perspectives entre deux générations de leaders peuvent être une riche source d'inspiration et d'apprentissage. Cet élément de la conception du projet traduisait également le fait acquis que le développement de conceptions d'un leadership et d'une gouvernance mieux répartis et reposant sur l'apprentissage est une entreprise à plus long terme dans laquelle non seulement les dirigeants actuels, mais aussi la prochaine génération de chefs de file, doivent jouer un rôle capital.

Les réunions de la Table ronde ont été ouvertes aux seuls membres (qui ne pouvaient s'y faire remplacer) ainsi qu'aux personnes-ressources et autres invités. Les membres de la Table ronde participaient aux travaux à titre personnel et non en qualité de représentants de leur organisation. La Table ronde s'est réunie à intervalles d'environ trois mois sur une période de deux ans.

Les travaux de la Table ronde se sont déroulés suivant deux pistes :

- La première piste a été composée d'une série de réunions avec des sommités canadiennes et étrangères sur des thèmes définis par la Table ronde. Pendant tout le déroulement du projet, la Table ronde a ainsi entendu 13 experts²⁷ en matière de leadership et de gouvernance. Les sujets abordés ont été :

²⁷ Ces experts étaient :

Russell Ackoff, président d'INTERACT, The Institute for Interactive Management, et professeur émérite à la chaire Anheuser-Busch, Wharton School, Université de Pennsylvanie

Michael Adams, président d'Environics Research Group Limited

Benjamin R. Barber, professeur à la chaire de sciences politiques Walt Whitman et directeur du Walt Whitman Center for the Culture and Politics of Democracy, Université Rutgers

David Cameron, professeur de sciences politiques, Université de Toronto

Thomas J. Courchene, professeur à la chaire de politique économique et financière Jarislowski-Deutsch et directeur de l'Institut John Deutsch pour l'étude de la politique économique, Université Queen's

Roger L. Martin, doyen de la Rotman School of Management, Université de Toronto

Judith Maxwell, présidente des Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques

- la mondialisation et la localisation;
 - la gouvernance basée sur les valeurs et le rôle du dialogue;
 - l'évolution des rôles des médias;
 - les modes de leadership et de gouvernance reposant sur l'apprentissage.
- La seconde piste s'est axée sur 24 études de cas conduites par les membres de la Table ronde dans leur secteur de compétence propre et regroupées ensuite en six groupes d'études de cas portant sur des questions comparables. Les thèmes abordés par les groupes ont été les suivants :
 - les partenariats;
 - la valorisation de la diversité et de l'inclusion;
 - la gouvernance et les structures d'imputabilité;
 - l'engagement des citoyens et des parties prenantes;
 - le peuple, les institutions et les processus;
 - l'Internet et la gouvernance.

Les groupes d'études de cas ont fait régulièrement le point, sur les thèmes et les questions abordés, devant la Table ronde. Par la suite, chaque groupe a présenté à la Table ronde un rapport détaillé sur ses constats et les enseignements tirés de ses études de cas.

Vers la fin du projet, ces deux pistes ont convergé vers une « conférence de recherche » de deux jours et demi qui allait permettre aux membres de la Table ronde d'intégrer ce qu'ils avaient appris pour en faire une vision et des plans d'action pour l'élaboration et l'implantation au Canada de formules de leadership

Gilles Paquet, professeur à la Faculté d'administration et directeur du Centre pour l'étude de la gouvernance, Université d'Ottawa

Jay Rosen, professeur associé de journalisme, Université de New York

James Rosenau, professeur en affaires internationales, Université George Washington

Francisco R. Sagasti, président de FORO Nacional/Internacional et directeur d'AGENDA: Peru

Mark Starowicz, directeur du service des émissions documentaires au réseau de télévision CBC

Daniel Yankelovich, président de DYG, Inc, Leadership Learning Network, Inc. et Public Agenda.

et de gouvernance mieux répartis et reposant sur l'apprentissage. Le reste de la période du projet a servi à préciser plus avant cette vision et ces plans d'action, à lancer le processus de mise en œuvre, à engager d'autres intervenants à l'extérieur de la Table ronde et à réaliser le présent rapport en vue d'une diffusion plus générale.²⁸

²⁸ Pendant le déroulement de ses travaux, la Table ronde a été épaulée par un petit secrétariat dont les membres ont participé de plein droit aux sessions et avaient pour responsabilités :

- d'organiser les réunions et de travailler avec les personnes-ressources de manière à ce que les exposés de celles-ci soient structurés de façon à être aussi utiles que possible pour les participants;
- d'assurer la liaison entre la Table ronde et toute une gamme de réseaux, publics comme privés, au Canada et à l'étranger;
- d'aider les participants à définir les études de cas ou les expériences qu'ils entreprenaient dans leur secteur de compétence propre et à en présenter les résultats à la Table ronde;
- de donner aux participants la documentation et les informations nécessaires en dépouillant des textes de référence et en consultant les publications et les médias;
- de préparer les sommaires détaillés des discussions en table ronde (sans nommer les intervenants); ces sommaires ont été un élément clé de la mémoire collective du projet;
- de soumettre des rapports d'avancement périodiques qui résumaient les enseignements tirés au fur et à mesure des travaux, de manière à ce que la Table ronde puisse rectifier le tir en cours de route et définir les étapes suivantes;
- d'organiser et de faciliter la conférence de recherche;
- de rédiger le plan d'action et le rapport final pour qu'ils soient soumis à la Table ronde; et
- d'aider les membres de la Table ronde à entreprendre leurs premières interventions pour mettre en œuvre le plan d'action.

Les membres du secrétariat, sans qui le projet n'aurait pu aboutir, étaient Daniel Coates, Arthur Cordell, Martha Hynna, Leigh McGowan, Pierre Racicot, Suzanne Taschereau et David Zussman. Le Centre parlementaire a offert au projet un foyer administratif, et mes collègues du Meridian International Institute et de Viewpoint Learning Inc. ont, pendant toute l'entreprise, prodigué leur appui et leurs conseils inestimables.

Annexe 2

Quelques actions que nous pouvons entreprendre afin de créer de nouveaux cadres de référence pour le leadership et la gouvernance

La présente annexe expose les actions que les membres de la Table ronde ont proposé d'entreprendre dans leurs organisations et secteurs respectifs afin de créer de nouveaux cadres de référence pour le leadership et la gouvernance.

GOUVERNEMENT FÉDÉRAL

Les membres de la Table ronde issus du gouvernement fédéral ont défini les actions suivantes :

1. Doter chacune de nos organisations d'une capacité d'écoute et de moyens permettant d'édifier des consensus, de conduire un dialogue et de définir des entendements communs.
 - Formuler des questions et développer des mécanismes d'auto-évaluation que les gens pourront utiliser pour mesurer leurs compétences, leur compréhension et leur perspective dans ces secteurs, ainsi que pour recruter, former et perfectionner leur personnel. L'élément humain fait toute la différence.
 - Ménager du temps pour le dialogue.
 - Élaborer les systèmes d'encouragement, de récompense et d'imputabilité nécessaires pour favoriser ces changements.
 - Promouvoir les formes de leadership reposant sur l'apprentissage et le développement de nouvelles compétences en leadership. Reconnaître le rôle essentiel des dirigeants (en politique comme à la fonction publique) qui doivent donner le ton et offrir l'environnement et le soutien voulus pour assurer la poursuite des processus de dialogue et

d'apprentissage de même que l'innovation, l'acceptation des risques et la créativité.

2. Accroître la mobilité (au sein de la fonction publique et entre celle-ci et les autres secteurs).
 - Intensifier le recrutement d'éléments plus jeunes, et développer et appliquer le concept des jeunes mentors.
3. Rendre possible et faciliter, au sein de la fonction publique ainsi qu'avec les citoyens, une conversation permanente au sujet des valeurs.
 - Au sein de la fonction publique, engager le personnel dans un dialogue axé sur des questions plus vastes comme celles qui ont été évoquées dans le *Rapport Tait sur les valeurs dans la Fonction publique* et celles qui se sont dégagées du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux.
4. Envisager la mise au point de politiques reposant sur le principe de la subsidiarité.
5. Encourager l'utilisation d'organisations-matrices dans lesquelles des équipes pourraient se constituer et se regrouper en fonction des besoins. Ces équipes comprendraient des réseaux de parties prenantes internes et externes et leurs dirigeants seraient choisis en fonction de la tâche à accomplir. Il s'agirait d'un environnement de travail dans lequel les jeunes éléments seraient tout particulièrement susceptibles de s'épanouir. Il a pour avantage d'offrir un maximum de souplesse, de faciliter le dialogue et de faire disparaître les silos.
 - Conduire des recherches dans les organismes publics qui ont eu recours au modèle matriciel.
6. Cultiver un réseau de soutien à l'échelle de toute l'administration fédérale afin de relier tous ceux qui sont des vecteurs de changement.

GOUVERNEMENTS PROVINCIAUX

Les membres de la Table ronde issus des gouvernements provinciaux ont défini les actions suivantes :

1. Toute initiative doit être axée sur l'élément humain, le processus et les moyens.

2. S'agissant de l'*élément humain*, trouver le moyen :
 - de constituer des compétences de base;
 - de développer des réseaux;
 - d'engager des conversations permanentes;
 - de faire intervenir des éléments jeunes.
3. S'agissant du *processus*, instituer des forums de dialogue permanents de manière à :
 - faire comprendre que le temps est limité;
 - faire comprendre qu'un forum de dialogue n'est pas destiné à élaborer ou à vendre la prochaine stratégie;
 - préciser clairement de quelle façon le dialogue alimente le processus (en d'autres termes, créer des attentes claires);
 - faire comprendre qu'une politique efficace doit s'inspirer d'une palette plus large de perspectives;
 - dresser une « liste de choses à faire » pour assurer l'inclusivité;
 - faire l'essai de différents espaces de dialogue.
4. S'agissant des *moyens* :
 - constituer des réseaux de technologie à l'appui du dialogue.
5. En conduisant des initiatives dans ces domaines :
 - instituer un réseau et un espace de dialogue afin que les quatre provinces membres de la Table ronde mettent en commun leur apprentissage;
 - mettre surtout l'accent sur des projets pilotes – des dossiers spécifiques qui, de par leur nature, remettent en question les démarches traditionnelles et peuvent servir à faire la démonstration de modes d'élaboration de politiques non conventionnels;
 - mobiliser des appuis en faveur de ces nouveaux modes en démontrant leur efficacité fonctionnelle.

SECTEUR PRIVÉ

Les membres de la Table ronde issus du secteur privé ont défini les actions suivantes :

1. Le monde de l'entreprise devrait investir dans un dialogue élargi avec les citoyens et entre les différents secteurs.
 - Nous devons reconnaître l'impact croissant des citoyens sur le monde de l'entreprise (par exemple, l'opposition – voire l'incompréhension – des citoyens a été un facteur déterminant dans l'échec des propositions de fusions bancaires). Les citoyens sont également des employés, des clients et des fournisseurs. L'entreprise et le gouvernement ont besoin de l'appui et de la compréhension des citoyens. Ce genre de dialogue doit être permanent et non pas limité aux seules périodes de crise.
 - L'absence relative de dialogue entre les différents secteurs au Canada fait obstacle non seulement à une gouvernance efficace, mais également à la réussite économique. Nous devons instituer des forums de dialogue neutres et multipartites (gouvernements, entreprises, syndicats, secteur bénévole) pour créer un langage et un entendement communs au sujet des grandes questions de politique. Cela pourrait ressembler au rôle jadis joué par le Conseil économique du Canada.
2. Affecter des ressources au développement de nouveaux modes de leadership et de gouvernance (et à l'amélioration de la compréhension et des moyens).
 - Il est nécessaire de reconnaître le prix de l'*inaction*, de l'incapacité de s'adapter et d'instituer de nouveaux modes de leadership et de gouvernance. Le soutien du pdg est essentiel : un soutien symbolique est synonyme d'échec. Il faut également reconnaître que les entreprises les plus compétitives sont celles qui mobilisent véritablement les gens dans leur cœur et dans leur tête. Parvenir à adopter de nouveaux modes de leadership et de gouvernance produit un avantage concurrentiel significatif.

3. Acquérir les moyens nécessaires pour passer d'un mode de leadership de type « commandement et contrôle » à un mode mieux réparti et reposant sur l'apprentissage.
 - Comment remplacer les dirigeants « carnivores » par des dirigeants utilisant le dialogue et reconnaître qu'à l'ère de l'information, le pouvoir s'obtient en cédant du pouvoir et non pas en l'exerçant de la façon traditionnelle? Il faut instituer un nouvel entendement et de nouvelles compétences en leadership.
 - Envisager de meilleures façons de faire l'adéquation entre l'imputabilité des dirigeants à l'endroit des actionnaires, du public, des collègues et des autres parties prenantes.
 - Reconnaître qu'il y a amplement matière à améliorer les structures de gouvernance dans l'entreprise. Celles-ci étant généralement plus petites et plus gérables que celles de l'administration publique, elles offrent donc la possibilité de tenter de nouvelles formules. Nous devrions également voir à quel endroit des expériences de ce genre ont déjà été tentées et en évaluer les résultats et les conséquences.
 - Les entreprises en phase de lancement se prêtent mieux à l'implantation de nouveaux modes de leadership et de gouvernance. La plupart des entreprises déjà établies ne pourront pas s'adapter et vont disparaître ou se faire absorber.
 - Reconnaître que la période nécessaire à l'adaptation varie selon la nature de l'entreprise.
4. Élaborer un nouveau contrat social avec les employés, un contrat qui ne repose plus sur la notion d'emploi à vie dans la même entreprise, mais plutôt sur l'hypothèse qu'un employé travaillera pendant sa vie active pour plusieurs employeurs différents (et aura peut-être plusieurs carrières différentes).
 - Ce contrat devrait partir du principe que les gens attendent d'un emploi non seulement un revenu, mais aussi la possibilité d'acquérir et d'utiliser des compétences, d'avoir un sentiment d'appartenance et du travail accompli et de savoir qu'ils sont des partenaires dans une entreprise utile.

- Préparer les gens à l'éventualité de changements organisationnels fréquents au niveau de l'entreprise.

SECTEUR BÉNÉVOLE

Les membres de la Table ronde issus du secteur bénévole ont défini les actions suivantes :

1. Reconnaître que le secteur bénévole a un rôle capital à jouer pour ce qui est de promouvoir et de faciliter un nouveau dialogue axé sur la gouvernance, d'instituer l'infrastructure et les moyens nécessaires et d'édifier la société civile. Le secteur bénévole est le premier endroit où les jeunes gens s'essaient au dialogue démocratique et aux responsabilités civiques.
 - Les organisations bénévoles avec leurs conseils d'administration intersectoriels sont des mécanismes particulièrement propices à un dialogue horizontal transcendant les différents secteurs.
 - Nous devrions avoir pour objectif de renforcer la faculté, pour les organisations civiques, de durer et de promouvoir le dialogue aux plans local, national et international.
2. Créer un ou plusieurs espaces de dialogue neutres.
 - Reconnaître que les organisations civiques n'ont pas pour rôle de parler pour le peuple, mais plutôt de donner au peuple le moyen de parler pour lui-même.
3. Offrir davantage de formation de base en matière de dialogue, de négociation, de médiation et de communication.
4. Améliorer les moyens du secteur bénévole en matière de politiques.
 - Intensifier la recherche et le dialogue en matière de politiques au sein de nos organisations en tirant parti de nos expériences et de nos essais.
 - Créer, entre les organisations du secteur bénévole (en tirant peut-être parti de la table ronde du secteur bénévole) et avec d'autres secteurs, des réseaux permettant de nous communiquer mutuellement nos expériences dans des

dossiers de politique et de profiter de nos enseignements respectifs.

- Établir de meilleurs liens avec les universités et avec le monde de la recherche politique.
5. Accroître la visibilité, la transparence et l'imputabilité du secteur bénévole.
 - Envisager des mécanismes de gouvernance plus efficaces en s'inspirant des travaux du groupe de travail Broadbent.
 - Mettre davantage l'accent sur les processus, les résultats, les valeurs et les réseaux que sur les structures.
 6. Faire l'essai, avec des projets pilotes, de nouveaux arrangements financiers et administratifs avec le gouvernement (peut-être dans le cadre de l'Initiative du secteur bénévole).
 - Par exemple, ouvrir une marge de crédit que les bénévoles pourraient utiliser selon leurs priorités particulières.
 7. Entamer des dialogues et lancer des plans d'action afin de promouvoir l'inclusion, notamment :
 - faire comprendre que l'inclusion offre une valeur ajoutée;
 - déterminer les meilleurs indicateurs;
 - offrir des services de recherche et d'appui;
 - diffuser de l'information, des études de cas et des pratiques exemplaires.
 8. Transformer les coalitions en réseaux ouverts :
 - en facilitant les liaisons;
 - en attirant une plus large palette de citoyens et d'intérêts;
 - en mobilisant les parlementaires;
 - en déterminant qui sont les exclus, pourquoi ils le sont, quels sont leurs obstacles et comment arriver à les inclure.