



Co-funded by
the European U



Approche dialogique / Résultats du projet 1

Objectif :

Fournir une description du rôle du Groupe de gouvernance dans le processus visant à améliorer le travail d'équipe intégré, multi-professionnel et centré sur les personnes aux niveaux institutionnel, organisationnel et professionnel.

Description :

Le Groupe de gouvernance (GG) est un groupe de travail chargé de régir la mise en œuvre du travail dialogique et de suivre ses progrès dans l'organisation.



Contenu

1. Introduction	3
2. Comment configurer le Groupe de gouvernance	5
3. Caractéristiques du Groupe de gouvernance	6
4. Où mettre en œuvre le travail dialogique	8

1. **Introduction**

Le contexte du projet est décrit de la manière suivante dans la convention de subvention :



« Les organisations et les autorités publiques sont mises au défi d'être inclusives, innovantes et réflexives dans un contexte de transformations sans précédent et d'interdépendances internationales croissantes qui nécessitent une coopération renforcée entre les différents secteurs de la société. Les nouvelles idées et expériences démontrent que pour relever ces défis, il est nécessaire de mettre les professionnels et leurs compétences au travail de manière intégrée et multidisciplinaire au centre des processus de changement. Le projet fait face à ces tâches et conceptualise la formation comme un élément vital du changement social en renforçant le travail d'équipe, les relations horizontales et l'intégration. En particulier, le projet Dialogical-Work répond aux défis éducatifs de l'alignement des compétences des professionnels de la santé, des services sociaux et de l'éducation sur l'évolution des besoins et des attentes complexes dans les sociétés en mutation en fournissant des compétences aux professionnels grâce à une « méthode » de travail axée sur le dialogue en réseau qui manque encore dans le programme de formation des professionnels travaillant aujourd'hui. »

Changement organisationnel et culturel

- Le changement intégré est complexe – pour assurer la mise en œuvre d'une nouvelle organisation efficace assurant en même temps ses opérations habituelles.
- Le changement culturel a un impact sur les comportements humains dans les organisations. Il existe des systèmes sociaux dans les organisations qui sont dérivés de réseaux relationnels et d'identités professionnelles.

L'innovation culturelle comprend les changements de valeurs, d'attitudes, d'attentes, d'opinions et de comportements.

En résumé, l'innovation culturelle désigne tout comportement qui modifie la langue, les coutumes, les histoires, les symboles, l'éthique managériale, la responsabilité sociale et toutes les valeurs qui caractérisent la société.

Les changements culturels peuvent être particulièrement complexes parce qu'il est très probable que les gens changent leur comportement et leur façon de penser.

Il est crucial de faire ressortir l'importance que le changement peut avoir non seulement pour l'organisation, mais aussi pour l'individu.



La prise de conscience est la première étape de tout processus de changement : l'intellect humain doit comprendre la raison du changement.

La résistance au changement étant une variable dans le comportement humain, la communication sera donc cruciale pour sensibiliser les individus de l'organisation à l'importance du changement et pour essayer de faire la lumière sur de nouveaux projets pour réduire l'incertitude de ces derniers. La négativité liée à l'absence de changement devra émerger, et pour ce faire, l'une des principales nécessités sera la crédibilité dans la communication et une discussion ouverte et sincère des causes du besoin exprimé.

Les agents du changement

C'est une personne qui soutient les efforts de l'organisation pour apporter le changement souhaité, surmonter la résistance, gérer les conflits de manière efficace et efficiente et amplifier les impulsions actives pour le changement, qu'elles soient internes ou externes.

L'agent de changement peut travailler seul ou en équipe et peut occuper divers postes mais peut aussi être interne ou externe à l'organisation.

Communication et formation

La communication et la formation sont deux aspects fondamentaux à analyser pour un changement réussi. La communication est nécessaire pour informer toutes les parties prenantes de l'importance du changement lui-même et des aspects positifs qu'il apporterait. Une bonne communication est indispensable pour éviter les malentendus, le ressentiment et les conséquences inattendues tant au niveau organisationnel qu'individuel. Une communication appropriée donne l'impulsion nécessaire pour obtenir le soutien des parties prenantes.

La formation, dans un processus de changement, est cruciale pour soutenir les employés et leur donner les bases et les connaissances nécessaires pour comprendre et gérer leur rôle dans un programme de changement.



Tout changement organisationnel est motivé par les personnes de l'organisation. Cela devrait facilement résumer l'importance du facteur humain au sein de l'organisation elle-même.

2. Comment configurer un Groupe de gouvernance

Il est particulièrement difficile de définir des critères concrets pour la mise en place d'un Groupe de gouvernance du travail dialogique.

Ce qui peut être utile, c'est de comprendre quelles questions doivent être posées en premier lieu :

- Quels sont les moteurs du changement vers l'approche dialogique ?
- Viennent-ils de l'extérieur ?
- Viennent-ils de l'intérieur de l'organisation, s'agit-il d'un processus descendant ou ascendant ?
- Y a-t-il un leader ou un groupe qui dirige ce changement culturel ?
- Les caractéristiques de l'organisation influencent-elles la mise en place du Groupe de gouvernance ?

La dernière question est particulièrement pertinente puisque les organisations ont toujours des caractéristiques différentes. Les structures organisationnelles, l'organisation du travail et des tâches, les processus décisionnels, la hiérarchie, la formalisation des postes organisationnels et le leadership sont spécifiques à chaque organisation et définissent le comportement organisationnel des personnes qui y travaillent. Les caractéristiques du Groupe de gouvernance seront donc cohérentes avec le type d'organisation et sa culture spécifique.

Par conséquent, il est très utile de faire une analyse organisationnelle de sa propre institution. Ici aussi, on peut se poser des questions, quelques exemples :

- Quelles sont les caractéristiques de notre organisation ?
- Quelle est notre mission ?
- Quelles sont les activités que nous menons ?
- Sommes-nous une organisation formelle ou informelle ?
- Sommes-nous une organisation hiérarchique ?



Il est important d'avoir une idée claire des caractéristiques de l'organisation où vous souhaitez mettre en œuvre un travail dialogique, les particularités de la structure et de ses opérations et la spécificité de la culture organisationnelle.

Après ces réflexions, il sera nécessaire de déterminer quelles personnes devraient être impliquées dans le Groupe de gouvernance. La composition du Groupe de gouvernance est cruciale pour développer son engagement dans l'organisation et être en mesure de soutenir la création d'un environnement de dialogue (fig.1).

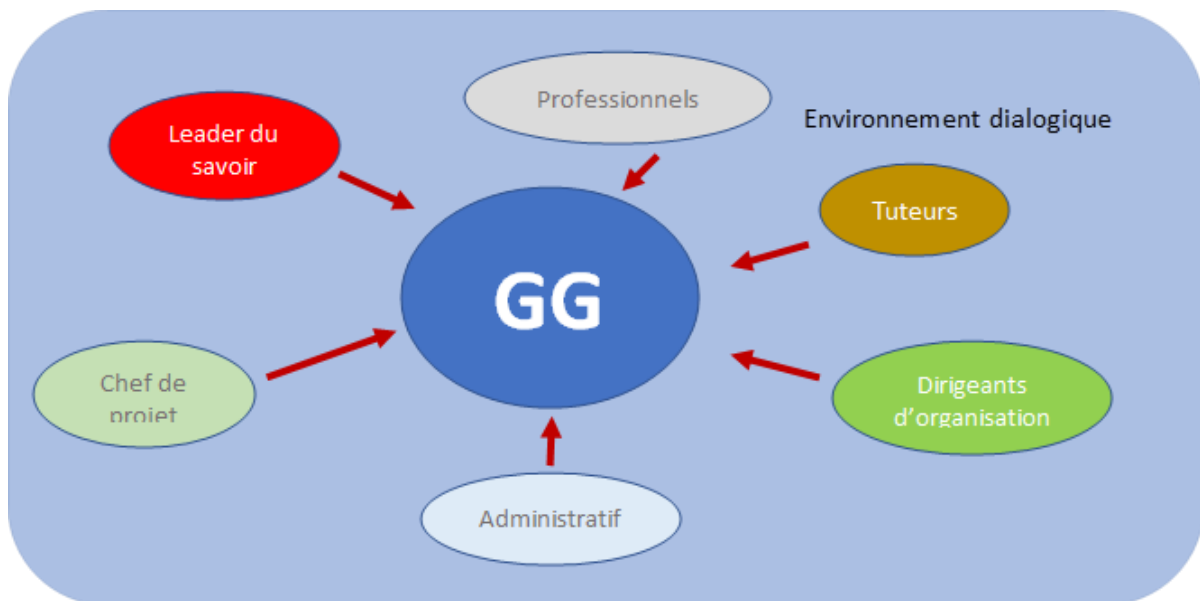


Fig. 1 : Qui fait partie du Groupe de gouvernance ?

3. Caractéristiques du Groupe de gouvernance

Le GG devrait avoir les caractéristiques nécessaires pour influencer ce qui se passe dans l'organisation, pour institutionnaliser et légitimer les changements, le Groupe de gouvernance devrait avoir un engagement des parties prenantes internes.

Une fois qu'il a été défini, ses premières tâches sont :

- Recevoir une formation sur le travail dialogique si nécessaire
- Décider d'où mettre en œuvre le changement par le travail dialogique



- Définir des stratégies de communication dans l'organisation sur le travail dialogique
- Choisir qui former en tant que tuteurs
- Soutenir les tuteurs dans leurs tâches
- Surveiller les résultats et élargir l'approche dialogique dans l'organisation si nécessaire

Les décisions et les pratiques de mise en œuvre du travail dialogique sont le résultat du travail dialogique dans le Groupe de gouvernance lui-même.

Les activités du Groupe de gouvernance devraient être soutenues par l'approche du dialogue. Pour cela, les membres du Groupe de gouvernance doivent être formés, ou du moins avoir une idée claire de l'approche sur le plan théorique et méthodologique. Dans l'exécution du travail de gouvernance, les membres peuvent alternativement être soutenus par des tuteurs, qui agissent en tant que facilitateurs dans l'environnement dialogique.

La première activité du Groupe de gouvernance concerne la phase de mise en œuvre du travail de dialogue dans l'organisation. Ainsi, le Groupe de gouvernance devra avoir l'engagement nécessaire, favoriser la communication sur l'approche dialogique et identifier les domaines ou les processus de l'organisation où le travail dialogique peut être mis en œuvre.

Une deuxième phase de l'activité du Groupe de gouvernance est celle concernant les tuteurs. Le choix des personnes à former en tant que tuteurs dépend du type d'organisation et de la partie de celle-ci qui a été identifiée comme appropriée pour la mise en œuvre du travail de dialogue. On peut choisir des personnes au sein de l'activité opérationnelle (professionnels) ou des personnes ayant des tâches normalement transversales (GRH ou administratives).

Les responsables hiérarchiques de ces personnes doivent être d'accord, c'est pourquoi l'engagement du Groupe de gouvernance est très important.

Une fois la phase de formation des tuteurs gérée, le Groupe de gouvernance devra favoriser la mise en œuvre du travail de dialogue, soutenir les tuteurs dans leur rôle de facilitateurs des dialogues et suivre les résultats obtenus en aval de la construction de l'environnement dialogique.

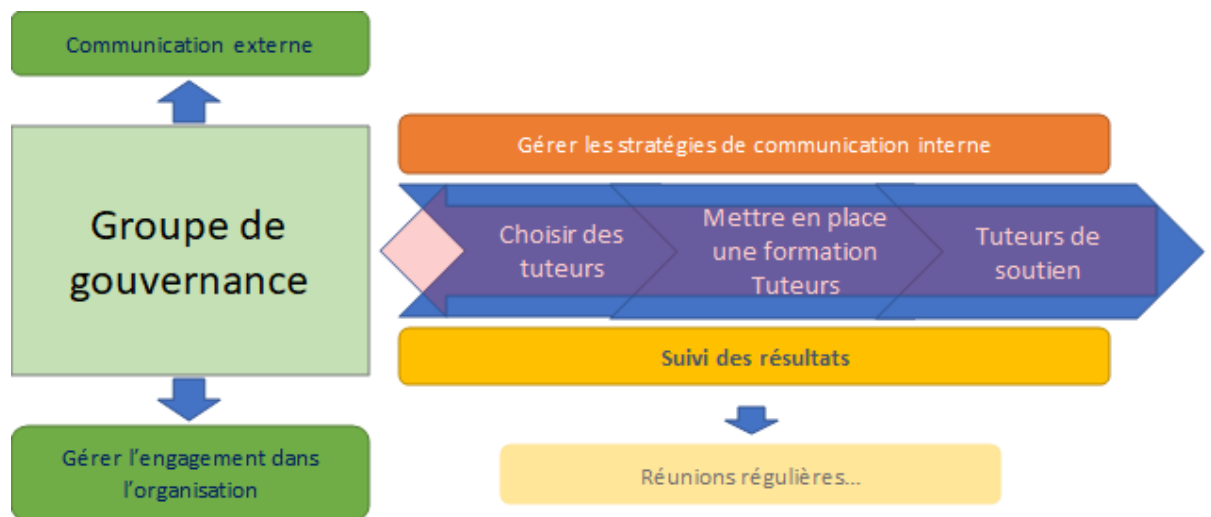


Figure 2 : Activités du Groupe de gouvernance

4. Où mettre en œuvre le travail dialogique

La mise en œuvre du travail dialogique est une sorte de changement culturel organisationnel. Il est donc très important de calibrer ce processus de changement. Dans certains cas, il peut être approprié de commencer à utiliser le dialogue dans un processus, puis de l'étendre à l'ensemble de l'institution. Dans d'autres cas, il peut être approprié d'utiliser cette approche uniquement pour des processus spécifiques, ou bien il peut être possible d'impliquer immédiatement l'ensemble de l'institution. Cela dépend des caractéristiques de l'organisation et des possibilités du Groupe de gouvernance d'influencer les choix en termes de changement et de comportement au travail.

Lors du choix du périmètre de l'environnement de dialogue, certaines questions pourraient être posées, par exemple :

- Nos activités sont-elles multidisciplinaires ?
- Nos activités sont-elles fragmentées ?
- Existe-t-il un langage unique (administratif, technique...) dans notre organisation?
- Quelle est la motivation du changement que nous voulons mettre en œuvre, s'agit-il de performance ou de climat organisationnel ?



Comme nous l'avons dit, l'approche dialogique ajoute une valeur particulière dans les contextes multidisciplinaires, où la communication et la compréhension sont entravées par différentes langues et sous-cultures. Il peut donc être très utile de partir, dans la construction d'un environnement dialogique, d'un contexte où la qualité du travail peut grandement bénéficier du développement du dialogue et de l'écoute.

Conclusions

Différents chemins peuvent être choisis lors de la définition et de la construction d'un Groupe de gouvernance. Les caractéristiques de l'organisation semblent très importantes, car elles nous font choisir les personnes à impliquer dans le Groupe de gouvernance. Il s'agit d'obtenir le bon engagement et de faciliter de nouvelles pratiques qui ne sont pas strictement techniques ou spécialisées et qui pourraient donc ne pas être immédiatement acceptées par la direction de l'organisation.

Il est clair, cependant, que la formation est également appropriée pour les personnes qui composent le Groupe de gouvernance.

En particulier, le travail de dialogue redéfinit non seulement la façon dont les personnes travaillent dans des groupes hétérogènes et contribue à améliorer le climat organisationnel et le bien-être des personnes, mais a également un impact sur la performance. La performance peut être mesurée et devenir un outil de communication à l'organisation et à sa direction à l'appui du travail dialogique.