



Projet Gestion créative



HISTOIRES DE BONNES PRATIQUES

Une culture de collaboration : travailler en équipes et entre disciplines

Former des équipes efficaces, faire appel à des équipes d'employés pour la prise de décision et cultiver les liens entre différents domaines d'activité ou disciplines sont de puissants moyens de fortifier une organisation. Ces stratégies ont donné de bons résultats dans le secteur des arts, de la culture et du patrimoine, permettant aux organisations qui les emploient de mettre leurs ressources humaines et financières à meilleur profit tout en créant des milieux de travail plus satisfaisants.

Pour Alexa White-Hawley, qui vient tout juste d'assumer le poste de directrice générale de la Nathaniel Dett Chorale à Toronto après avoir fait partie du conseil d'administration et occupé d'autres rôles auprès de la Chorale, la communication à l'échelle de l'organisation est très importante. La Chorale organise maintenant une retraite annuelle du conseil d'administration, du personnel et des artistes, qui prévoit du temps pour des exercices vocaux mais aussi pour une réflexion sur « l'identité que nous voulons présenter, ce que nous voulons faire et qui le fera ». Alexa White-Hawley déclare que faire participer les chanteurs aux décisions « rend plus probable leur mise en application ». Elle encourage aussi les organisations à « savoir clairement ce que vous voulez et pourquoi vous demandez que ce soit fait ».

À Winnipeg, Prairie Theatre Exchange (PTE) insiste beaucoup sur la communication et tire parti de son espace physique pour créer l'ouverture. La disposition de ses bureaux favorise l'ouverture : tous les bureaux sont le long de murs extérieurs, avec un grand espace ouvert rempli de tables au centre. L'aire centrale est utilisée pour les repas et les réunions. « Nous travaillons dans l'ouverture et la transparence; il n'y a pas beaucoup de portes fermées. Nous tenons les réunions du conseil d'administration au centre, alors tout le monde peut voir et entendre ce dont nous discutons. Nous avons très peu de secrets », explique Cherry Karpyschin, directrice générale. En outre, PTE tient une réunion du personnel chaque mois et fait souvent circuler de l'information parmi le personnel sur ce qui se passe dans la compagnie. Pour Cherry Karpyschin, « comme stratégie de gestion, c'est une question de communication : veiller à ce que le personnel sache ce qui se passe ». Elle conseille : « Bien communiquer limite l'éventualité de problèmes. »

De nombreuses organisations qui ont bâti des équipes efficaces disent que des réunions régulières du personnel sont essentielles pour que le personnel se sente renseigné et impliqué. Pour Chris Moynihan, directrice exécutive de Dance Umbrella of Ontario (DUO), « Une réunion hebdomadaire du personnel est indispensable. » Pour prendre le temps de penser à plus long terme et renforcer l'esprit d'équipe, DUO tient une retraite annuelle du conseil d'administration et du personnel, précédée de deux retraites d'une demi-journée pour le personnel qui lui permettent de considérer les points à discuter et de se préparer.

Projet coopératif de la Conférence canadienne des arts, du Conseil des ressources humaines du secteur culturel, du ministère du Patrimoine canadien et du Conseil des Arts du Canada
Avec le soutien de la Fondation de la famille Samuel et Saidye Bronfman, du ministère de la Culture de l'Ontario, de la Fondation Trillium de l'Ontario et du ministère du Patrimoine canadien

Pour renseignements, s'adresser à Sibyl Frei, coordonnatrice du projet Gestion créative
Tél. (613) 521-4367 Fax (613) 789-6985 sibylfrei@rogers.com

Le personnel du Langley Centennial Museum en Colombie-Britannique prend le temps de tenir une brève « réunion debout » au début de chaque journée pour vérifier les horaires de travail et voir s'il y a des tâches qui pourraient nécessiter l'aide d'autres membres du personnel. En outre, tout le personnel s'engage à participer à des réunions bimensuelles et à une retraite de planification annuelle. Une tâche qui a été entreprise aux réunions bimensuelles a été d'examiner en détail chaque description de travail, ce qui a permis, selon Sue Morhun, directrice, « à tout le monde de voir le détail du travail de chaque autre personne. Nous avons cherché les domaines de chevauchement et possibilités de conflits, ce qui a aidé tout le monde à être plus compréhensif des réalités des autres. »

Oakville Galleries en Ontario examine aussi les descriptions de travail dans les discussions avec le personnel et aux réunions du personnel comme moyen de renforcer l'apprentissage et le travail en équipe. Comme le dit Francine Périnet, directrice, « Les postes font l'objet de discussions aux réunions du personnel et sont examinés dans le contexte des activités. Nous replaçons chaque geste dans le contexte plus général. Il y a une compréhension partagée de la nature de notre travail, chaque personne collaborant au résultat et chacune étant responsable de son propre travail selon sa description d'emploi. Cette collaboration repose entièrement sur la confiance dans nos relations de travail ». Francine Périnet apporte une ferme philosophie de collaboration à son travail : « Je crois au travail en équipe et à une structure non hiérarchique. » Les Galleries pratiquent cette approche participative dans la planification des programmes, concevant des thèmes qui sont « ancrés, liés et hybridés par discussion et débat. Plusieurs thèmes à la fois sont intégrés à l'ensemble du programme. Ces thèmes servent à donner une direction au personnel, mais pas à contraindre. » Elle encourage le personnel à entretenir de bonnes communications et à former des rapports internes, ce qui assure « des voies claires dans un sens comme dans l'autre dans la hiérarchie du personnel, du conseil d'administration et des bénévoles. Par ailleurs, nous créons des « moments de diversité » pour que le personnel partage plus que le travail », tels que déjeuners, soupers à la fortune du pot et activités physiques.

Faye Thomson, codirectrice de la School of Contemporary Dancers (SCD) de Winnipeg, est d'accord avec l'efficacité du travail en équipe : « Nous travaillons beaucoup selon un modèle coopératif dans lequel tous sont appréciés et voient qu'ils contribuent. Nous plaçons les gens là où sont leurs forces et les aidons à voir comment ils font partie d'un ensemble. Parce que nous ne sommes pas très gros [moins de 10 employés à temps plein], nous pouvons figurer les descriptions de travail de façon à ce que les gens puissent utiliser leurs propres forces, voir et sentir qu'ils contribuent à leur façon à la réalisation de la vision. » SCD utilise le modèle coopératif lors des représentations, donnant au personnel d'autres services des rôles de gestion de la salle. Cette méthode sert à deux fins : elle renforce l'effectif du théâtre et donne à tout le personnel la possibilité de participer aux représentations publiques. La direction aussi reflète le modèle de gestion de SCD : Faye Thomson et sa codirectrice Odette Heyn-Penner ont la même philosophie financière mais apportent des personnalités et perspectives différentes à un partenariat qui, selon Faye Thomson, « est plus du double de nos forces individuelles ».

Lori Baxter, directrice exécutive de l'Alliance for Arts and Culture à Vancouver, travaille dans une solide équipe qui comprend une « diversité de styles et une diversité de domaines de connaissances. Nous ne travaillons pas en silos, tout le monde met la main à la pâte et aide pour certaines tâches particulières et en temps de crise. » Ils ont aussi une attitude pragmatique, non

critique, face aux erreurs, disant : « Ce n'est pas de la chirurgie cérébrale que nous faisons. Si quelque chose rate, nous disons simplement 'oops' puis cherchons à voir comment nous pouvons nous assurer que cela ne se reproduira pas, et en tirons notre leçon. » Lori Baxter croit fermement qu'il est important de créer un milieu de travail agréable, car nous passons « beaucoup trop de notre temps ici pour ne pas nous amuser ».

NOTE : Ces histoires de bonnes pratiques font partie d'une série d'histoires que vous pouvez obtenir du projet Gestion créative. Nous vous invitons à les afficher ou à les distribuer dans votre propre bulletin ou autre forme de communication, en indiquant comme source « Projet gestion créative, un projet coopératif de la Conférence canadienne des arts, du Conseil des ressources humaines du secteur culturel, du ministère du Patrimoine canadien et du Conseil des Arts du Canada ».